



Facultad de Ciencias Económico Empresariales

Escuela Profesional de Administración de Negocios

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
PESADA BRANVECSA S.A.C. EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2017-2022”**

Tesis presentada por:

Gloria Cecilia Delgado Corrales

Por optar el Título Profesional de:

Licenciada en Administración de Negocios

Asesor: Oscar Horacio Ramírez Lazo

Arequipa – Perú

2017

DEDICATORIA

*A MIS PADRES. POR SER LA
FUENTE DE INSPIRACIÓN
MÁS GRANDE DE MI VIDA Y
ABRIRME LAS PUERTAS
DEL MUNDO.
GRACIAS POR TANTO.*

A SPENCER. POR LA ESPERA,
MOTIVACIÓN Y COMPRENSIÓN.
LO MEJOR ESTÁ POR VENIR.

AGRADECIMIENTOS

*A DIOS POR TANTAS
BENDICIONES.*

*A MIS PADRES, POR
DARME TODO EN ESTA
VIDA Y LA OPORTUNIDAD
DE SER PROFESIONAL*

RESUMEN

El presente trabajo constituye un Plan Estratégico para la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C. la cual se dedica a la movilización de carga terrestre para empresas del sector minero y construcción de manera especial. Lo que se expone, en este documento es resultado de un análisis e investigación exhaustiva sobre los factores internos de la empresa y su entorno, lo que posibilitó la identificación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa.

El objetivo del presente plan, es lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa Branvecsa S.A.C. para lo cual se establece la visión que define lo que la empresa pretende lograr alcanzar en el año 2022. Para ello, se procede a evaluar el macro y micro entorno, lo cual sirve como datos de entrada para la elaboración de las matrices EFE, EFI, FODA, IE, MCPE que permiten identificar y jerarquizar las estrategias que mejor se adopten a las condiciones actuales de la empresa.

A partir de la visión planteada, se procede al establecimiento de objetivos a largo plazo para la empresa los cuales son los siguientes: (a) Aumentar la flota de camiones, pasando de 3 a 6 unidades en un plazo de 8 años; (b) Incrementar las ventas en un 28% al 2021; (c) Desarrollar una cultura organizacional fuerte para el año 2020; (d) Aumentar el porcentaje de clientes frecuentes, pasando del 20% actual, a 60% dentro de los próximos 4 años y (e) Aumentar, de 1% en el último periodo a 13% las ganancias para el 2020.

Luego de realizar el estudio, se obtuvo como resultado que la estrategia que le permitirá a la empresa alcanzar estos objetivos es la Diferenciación de servicio. Para ello, se establecieron objetivos a corto plazo con sus respectivas tácticas e indicadores para un mejor control y monitoreo del cumplimiento de los mismos.

Palabras clave: Plan estratégico, visión, estrategias, evaluación, objetivos, diferenciación.

ABSTRACT

The present work constitutes a Strategic Plan for the company of transport of heavy load Branvecsa S.A.C. Which is doubtful to the mobilization of terrestrial load for companies of the mining sector and construction of special way. What is presented in this document is the result of an exhaustive analysis and investigation of the internal factors of the company and its environment, which made it possible to identify the company's main strengths, weaknesses, threats and opportunities.

The objective of the elaboration of this plan is to achieve the development and growth of Branvecsa S.A.C. by stablishin the visión of the company that defines what it intends to achieve in the year 2022. For this, we proceed to evaluate the macro and micro environment, which serves as input data for the development of EFE, EFI , SWOT, IE, MCPE that allow to identify and hierarchize the strategies that are best adopted to the conditions of the company.

Based on the planted vision, it was necessary to establish long-term objectives for the company, which are as follows: (a) To increase the fleet of trucks, from 3 to 6 units over a period of 8 years; (B) Increase sales by 28% by 2021; (C) Develop a strong organizational culture by 2020; (D) Increase the percentage of frequent customers, from the current 20%, to 60% within the next 4 years and (e) Increase, from 1% in the last period to 13%, earnings by 2020.

After conducting the study, it was obtained as a result that the strategy that will allow the company to reach these objectives is the Service differentiation. To this end, short-term objectives were established with their respective tactics and indicators for better control and monitoring of compliance.

Key words: Strategic plan, vision, strategies, evaluation, objectives, differentiation.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE GENERAL	6
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
ÍNDICE DE ANEXOS.....	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO I	17
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	17
1.1. Descripción del problema	17
1.1.1. Pregunta General	18
1.1.2. Interrogantes Específicas	18
1.2. Objetivos	18
1.2.1. Objetivo General.....	18
1.2.2. Objetivos Específicos	19
1.3. Campo, área y línea	19
1.4. Justificación e importancia del estudio.....	19
1.4.1. Por su relevancia.....	19
1.4.2. Práctica.....	20
1.4.3. Metodológica.....	20
1.4.4. Social/Económico.....	21
1.4.5. Personal.....	21
1.5. Delimitación	21
1.5.1. Delimitación Teórica	21
1.5.2. Delimitación Espacial	21
1.5.3. Delimitación Temporal	22
1.6. Alcance y Limitaciones.....	22
1.6.1. Alcance	22
1.6.2. Limitaciones	22
CAPITULO II.....	23
MARCO DE REFERENCIA	23

2.1.	Antecedentes de la investigación.....	23
2.2.	Marco Conceptual.....	24
2.2.1.	Análisis interno	24
2.2.2.	Atributo.....	25
2.2.3.	Balance Scorecard.....	25
2.2.4.	Competencias.....	25
2.2.5.	Creación de valor	25
2.2.6.	Estructura organizativa.....	25
2.2.7.	Factores clave.....	25
2.2.8.	Indicador.....	25
2.2.9.	Informe financiero.....	26
2.2.10.	Línea Estratégica	26
2.2.11.	Misión	26
2.2.12.	Objetivo.....	26
2.2.13.	Planeación estratégica.....	26
2.2.14.	Propuesta de valor	26
2.2.15.	Valores	26
2.2.16.	Ventaja competitiva	27
2.2.17.	Visión.....	27
2.2.18.	Zona de confort.....	27
2.3.	Marco Teórico	27
2.3.1.	Plan.....	27
	• Plan de Negocios	28
	• Plan Financiero.....	29
	• Plan de Marketing.....	29
	• Plan Operativo	30
	• Plan de Estratégico	30
2.3.2.	Estrategia	31
	• Diferenciación	32
	• Liderazgo en costos	32
	• Enfoque	32
2.3.3.	Plan Estratégico.....	35
	• Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	41
	• Fuerzas económicas y financieras (E)	41
	• Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	42

• Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	42
• Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	42
• Fuerzas Competitivas (C).....	43
2.3.4. Empresa de transporte de carga pesada.....	50
CAPITULO III	54
ASPECTOS METODOLÓGICOS	54
3.1. Tipo de la Investigación.....	54
3.2. Diseño de la Investigación	54
3.3. Método de Investigación.....	54
3.4. Fuentes	54
3.4.1. Primarias.....	54
3.4.2. Secundarias	55
3.5. Población y muestra.....	55
3.6. Técnicas	55
3.6.1. Observación	55
3.6.2. Entrevista:	55
3.6.3. Encuestas	56
3.6.4. Instrumentos.....	56
3.6.5. Estrategias de recolección de datos.....	57
3.6.6. Estrategias de procesamiento de datos	58
CAPITULO IV	59
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO.....	59
4.1. Situación General del sector.....	59
4.1.1. Antecedentes.....	59
4.1.2. Características	61
4.1.3. Evolución.....	63
4.2. Evaluación Externa.....	65
4.2.1. Análisis del Macro entorno, Análisis PESTE.....	65
• Actualidad Política.....	65
• Ámbito Legal.....	66
• Economía a nivel Global.....	72
• Economía a nivel Nacional	74
4.2.2. Transportes Branveca y sus Competidores(Modelo de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter).....	96
4.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	103

4.2.4.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	104
4.2.5.	Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	106
4.3.	Direccionamiento estratégico	107
4.3.1.	Misión.....	107
4.3.2.	Visión	107
4.3.3.	Valores.....	108
4.3.4.	Código de Ética.....	109
4.4.	Evaluación Interna.....	110
4.4.1.	Análisis Microentorno, Análisis AMOFHIT	110
	• Segmentación actual	112
	• Público Objetivo/Mercado Meta	113
	• Posicionamiento	113
	• Servicio	114
	• Clientes.....	114
	• Ventas	115
4.4.2.	Diagrama de Árbol	131
4.4.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	133
4.5.	Desarrollo Matricial, Decisión y Elección de Estrategias.....	134
4.5.1.	Matriz Interna-Externa (MIE).....	134
4.5.2.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación (PEYEA)	135
4.5.3.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)...	137
4.5.4.	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	139
4.5.5.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	140
4.5.6.	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	141
4.5.7.	Matriz de Rumelt (MR)	143
4.5.8.	Matriz de Ética (ME).....	143
4.5.9.	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	145
4.5.10.	Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	146
4.5.11.	Objetivos a Largo Plazo (OLP).....	146
4.5.12.	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	147
4.6.	Propuesta de implementación y mejora	149
4.6.1.	Objetivos a Corto Plazo (OCP).....	149
4.6.2.	Políticas versus Estrategias.....	152
4.6.3.	Estructura de la empresa.....	154
4.6.4.	Responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología	155

4.6.5.	Función de Recursos humanos.....	155
4.6.6.	La Gestión del cambio.....	156
4.6.7.	Business Model Canvas.....	157
4.7.	Evaluación y Control	159
4.7.1.	El Tablero de Control Balanceado	159
4.7.2.	Tácticas para la realización de los OCP	164
4.7.3.	Cronograma	169
4.7.4.	Proyección Flujo de Caja.....	174
4.8.	Competitividad de la Organización	175
4.8.1.	Visión de futuro de Transportes Branvecsa.....	175
4.8.2.	Visión de futuro del sector.....	177
CAPÍTULO V		178
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		178
5.1.	Conclusiones	178
5.2.	Recomendaciones	180
REFERENCIAS		182
ANEXOS.....		186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	45
Tabla N°2: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	46
Tabla N°3: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	47
Tabla N°4: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	48
Tabla N°5: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	50
Tabla N°6: Declaración Impuesto a la Renta Mensual	67
Tabla N°7: Número y Porcentaje de Beneficios Tributarios por sector beneficiado	70
Tabla N°8: Ranking de las empresas de Transporte de carga general nacional por carretera, según flota operativa - 2015	88
Tabla N°9: Límites máximos permisibles para vehículos en circulación a nivel nacional...	93
Tabla N°10: Principales proveedores Branvecsa S.A.C.	98
Tabla N°11 : Compradores Primer Semestre 2017 Branvecsa S.A.C.	100
Tabla N°12 : Matriz EFE Transportes Branvecsa	104
Tabla N°13: Matriz del Perfil Competitivo Transportes Branvecsa -.....	105
Tabla N°14: Matriz del Perfil Referencial Transportes Branvecsa	106
Tabla N°15: Principales Clientes Branvecsa S.A.C.	114
Tabla N°16 : Balance General Comparativo Branvecsa periodo 2014 – 2016, Activo	120
Tabla N°17 : Balance General Comparativo Branvecsa periodo 2014 – 2016, Pasivo y Patrimonio	121
Tabla N°18 : Estado de Ganancias y Pérdidas Comparativo periodos 2014 – 2016	123
Tabla N°19 : Ratios de Liquidez y solvencia general	124
Tabla N°21 : Matriz EFI Transportes Branvecsa	133
Tabla N°22 : Matriz PEYEA Transportes Branvecsa	135
Tabla N° 23: Cuadro de Resultados MPEYEA Transportes Branvecsa	136
Tabla N°24: Descripción y tipología de estrategias Transportes Branvecsa	139
Tabla N°25: Matriz de Decisión Estratégica Transportes Branvecsa	141
Tabla N°26: MCPE Transportes Branvecsa	142
Tabla N°27: Matriz Rumelt Transportes Branvecsa	143
Tabla N°28 : Matriz de Ética Transportes Branvecsa	144
Tabla N°29: Estrategias Retenidas y de Contingencia	145
Tabla N°30: MIO Transportes Branvecsa	146
Tabla N°31: Matriz de Estrategias versus OLP Transportes Branvecsa	148

Tabla N°32: Objetivos de Corto Plazo (OCP) Transportes Branvecsa	150
Tabla N°33: Políticas asociadas a cada estrategia	153
Tabla N°34: Objetivos a Corto Plazo asociados con la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento de la organización Transportes Branvecsa	159
Tabla N°35: Objetivos a Corto Plazo asociados con la perspectiva de Procesos internos Transportes Branvecsa	160
Tabla N°36: Objetivos a Corto Plazo asociados con la perspectiva de Clientes Transportes Branvecsa	161
Tabla N°37: Objetivos a Corto Plazo asociados con la perspectiva Financiera Transportes Branvecsa	161
Tabla N°38: Tablero de Control Balanceado Transportes Branvecsa	162
Tabla N°39: Tácticas para OLP1: Aumentar la flota de camiones, pasando de 3 a 6 unidades en un plazo de 8 años.	164
Tabla N°40: Tácticas para OLP2: Incrementar las ventas en un 30% anual en los próximos tres años	165
Tabla N°41: Tácticas para OLP3: Desarrollar una cultura organizacional fuerte para el año 2020	166
Tabla N°42: Tácticas para OLP4: Aumentar el porcentaje de clientes frecuentes, pasando del 20% actual, a 60% dentro de los próximos 4 años.	167
Tabla N°43: Tácticas para OLP5 Aumentar, de 1% en el último periodo a 10%, las ganancias anualmente en los próximos 5 años.	168
Tabla N°44: Cronograma de Actividades para OLP1: Aumentar la flota de camiones, pasando de 3 a 6 unidades en un plazo de 8 años	169
Tabla N°45: Cronograma de Actividades para OLP2: Incrementar las ventas en un 30% anual en los próximos tres años	170
Tabla N°46: Cronograma de Actividades para OLP3: Desarrollar una cultura organizacional fuerte para el año 2020	171
Tabla N°47: Cronograma de Actividades para OLP4: Aumentar el porcentaje de clientes frecuentes, pasando del 20% actual, a 60% dentro de los próximos 4 años.	172
Tabla N°48: Cronograma de Actividades para OLP5 Aumentar, de 1% en el último periodo a 10%, las ganancias anualmente en los próximos 5 años.	173
Tabla N°49: Proyección Flujo de Caja Branvecsa S.A.C.....	174
Tabla N°50: Cálculo Tasa de descuento.....	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Evolución de la pavimentación de la Red Vial 2011-2016	63
Figura N°2: Carreteras Longitudinales del Perú.....	64
Figura N°3: Evolución de la Unidad Impositiva Tributaria periodo 2000-2017.....	68
Figura N°4: Evolución del PBI Mundial 1965-2015.....	72
Figura N°5: Economía Mundial periodo 2017 – 2018.....	73
Figura N°6: Expectativas del crecimiento del PBI periodo 2017-2018	74
Figura N°7: Expectativas de índices de Inflación a nivel Latinoamérica periodo 2017 – 2018.....	75
Figura N°8: Variación porcentual real del PBI Nacional periodo 2015 – 2017.....	76
Figura N°9: PBI por Sectores a nivel Nacional periodo 2012 – 2017	77
Figura N°10: Variación porcentual del PBI del sector transporte a nivel Nacional periodo 2006 – 2015.....	78
Figura N°11: Evolución de la Presión Tributaria con Minería y Resto de Actividades Económicas periodo 2003 – 2014.....	79
Figura N°12: Evolución del Precio del Cobre (dólares americanos por libras) periodo 2012 – 2017.....	80
Figura N°13: Producción de Cobre a nivel Nacional (Miles de Toneladas Métricas Finas) periodo 2016 – 2018.....	81
Figura N°14: Evolución del precio de venta al público de Diesel (Soles por galón) periodo 2010 – 2015.....	82
Figura N°15: Cartera estimada de principales proyectos mineros Perú.....	83
Figura N°16: Tasa de desempleo nacional bajo principales Características/Región natural 2004 – 2015.....	84
Figura N°17: Empresas y parque vehicular autorizados para el servicio de transporte de carga periodo 2006 – 2015	85
Figura N°18: Evolución de empresas autorizadas para el transporte de carga en las principales ciudades del Perú periodo 2006 – 2015	86
Figura N°19: Muestra de empresas por Actividades económicas - 2015	87
Figura N°20: Evolución de las Licencias de Conducir por tipo de emisión según categoría periodo 2010 - 2015	89
Figura N°21: Parque vehicular autorizado de empresas de carga, según ámbito y clase periodo 2006 – 2015	90

Figura N°22: Presencia de contaminación del aire por Dióxido de Carbono CO ₂ periodo 2010 – 2014	94
Figura N°23: Presencia de contaminación del aire por Monóxido de Carbono CO periodo 2010 – 2014	95
Figura N°24: Modelo Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para la Industria de Transporte	96
Figura N°25 : Ubicación Branvecsa S.A.C.	111
Figura N°26 : Flujograma del proceso de mantenimiento de Branvecsa S.A.C.	118
Figura N°27: Flujograma de proceso de venta y ejecución de servicio de transporte de mercancías	119
Figura N°28: Proceso de contratación de personal Transportes Branvecsa.....	127
Figura N°29: Organigrama Branvecsa S.A.C.	128
Figura N°30: Diagrama de Árbol Transportes Branvecsa	132
Figura N°31 : Matriz Interna–Externa (MIE) Transportes Branvecsa	134
Figura N°32 : Gráfica de la matriz PEYEA de Transportes Brancesa	136
Figura N°33: Matriz FODA Transportes Branvecsa	138
Figura N°34: Matriz de la Gran Estrategia Transportes Branvecsa	140
Figura N°35: Propuesta de estructura Transportes Branvecsa	154
Figura N°36 Business Model Canvas Transportes Branvecsa	158
Figura N°37: Perspectivas Balance Scorecard Transportes Branvecsa	163

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: GUIA DE ENCUESTA AL CLIENTE.....	186
ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTA A CLIENTES.....	188
ANEXO 3: ENTREVISTA A GERENTE.....	190
ANEXO 4: ENTREVISTA A JEFE DE OPERACIONES.....	193
ANEXO 5: GUIA ENTREVISTA A COLABORADORES.....	195
ANEXO 6: ASIGNACIÓN VALORES FCE.....	196
ANEXO 7: COMPOSICIÓN ELEMENTOS FLUJO DE CAJA.....	197

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es sumamente importante para cualquier empresa, sin importar el tamaño, rubro, producto o servicio que ofrezca. Esta, permite determinar la situación actual de la empresa, determinar la dirección hacia la cual quiere dirigirse y formular estrategias para poder alcanzar la meta deseada.

El proceso de planeamiento estratégico muchas veces es subestimado por parte de las medianas y pequeñas empresas. Estas no consideran importante el establecimiento una misión, visión y valores para el operar de su empresa. Sin embargo, la aplicación de un plan estratégico trae mejoras significativas a la empresa a donde se aplique, siempre y cuando este sea realista, con objetivos alcanzables y con indicadores cuantificables que puedan permitir el control y monitoreo del cumplimiento de los mismos. El presente trabajo busca generar un cambio en la empresa de transporte de carga pesada Branveca S.A.C. mediante la propuesta de un plan estratégico realizado únicamente para las condiciones específicas en las que se desenvuelve.

Para lograr esta mejora, el presente trabajo de investigación contempla 5 capítulos, los cuales se detallan a continuación; Capítulo I, denominado Planteamiento del estudio, se establece el objetivo general de la investigación. Capítulo II: denominado Marco de referencia, se desarrolla teóricamente todo el proceso del presente plan. Capítulo III: Aspectos Metodológicos, donde se detalla fuentes de investigación y métodos de recolección de datos. Capítulo IV: Propuesta del Plan Estratégico, este es el más importante de todo el trabajo de investigación pues es donde se realiza el análisis externo, interno, el desarrollo matricial de los datos de entrada, la elección de estrategia y propuesta de tácticas con sus indicadores respectivos. Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones: como parte final, se responde a los objetivos específicos de la investigación y se establecen recomendaciones a la empresa.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Descripción del problema

La empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C. fue fundada en el año 1999 y pertenece al régimen de General de Pequeñas y Medianas empresas en el Perú. Desde entonces se dedicó al transporte de carga pesada por carretera, ofreciendo su servicio a lo largo de toda la costa sur del Perú, desde Tacna hasta Lima

En sus inicios, la empresa transportaba productos alimenticios, tales como Papa, Cebolla y Azúcar. Con el pasar de los años, la empresa fue ganando experiencia en el mercado, tal es así que decidió diversificar los productos que transportaba con el fin de adecuarse a las situaciones del mercado, transportando principalmente hoy en día materiales de construcción, minerales, materiales peligrosos y estructuras para minería.

Un estudio elaborado por la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo y Energía acerca del Impacto Económico de la Minería en el Perú, muestra que en el año 2010 el departamento de Arequipa fue el segundo a nivel nacional en la categoría de producción de minería por departamento. Tal fue el impacto de la misma en la región, que la empresa considera la renovación de su flota, contando actualmente con 3 unidades de transporte de carga pesada.

Al ser la gestión de la empresa Branvecsa S.A.C. netamente familiar, no ha tomado la debida importancia a realizar alguna clase de planeación estratégica a lo largo de todos los años en el mercado. Debido a esto, entre otras cosas, se encuentra percibiendo problemas en la misma, tal es así que los ingresos y utilidades han disminuido considerablemente en el último periodo por la falta de organización y control interno, por lo que se necesita la integración y cumplimiento de actividades gerenciales para poder ejecutar la toma de decisiones con mayor precisión y poder alcanzar su sostenibilidad en el tiempo, ya que como menciona Varela, solo un tercio de las empresas familiares logran llegar a la segunda generación y a la tercera, solo un quinto, además que las pequeñas empresas son más reacias al cambio. (Varela, 2008)

1.1.1. Pregunta General

¿Cuáles son los lineamientos estratégicos que debe seguir la empresa de Transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C. para crecer o desarrollarse en los próximos años?

1.1.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cuál es la situación actual del sector transporte en el Perú?
- ¿Cuál es la situación interna de la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C y cómo reacciona ante el entorno en el que se desenvuelve?
- ¿Cuáles son los Objetivos a Largo Plazo para la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C.?
- ¿Cuáles son las estrategias que ayudarán a mejorar la gestión y a la consecución de objetivos de la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C.?
- ¿Cuáles son las actividades que ayudarán al logro de objetivos de la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C.?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

“Desarrollar un Plan Estratégico para la empresa de Transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C., Arequipa 2017-2022”.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual del sector transporte en el Perú
- Conocer la situación interna de la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C. y la reacción de esta frente al entorno en el que se desenvuelve.
- Establecer los Objetivos a Largo Plazo para la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C.
- Establecer las estrategias que ayudarán a mejorar la gestión y la consecución de los objetivos de la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C.
- Determinar las actividades que ayudarán al logro de objetivos de la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C

1.3. Campo, área y línea

- Campo: Ciencias económico empresariales
- Área: Administración de Negocios
- Línea: Planeamiento Estratégico

1.4. Justificación e importancia del estudio

1.4.1. Por su relevancia

La empresa es definida por Julio García en su libro “Prácticas de la Gestión Empresarial” como una organización que a través de la correcta administración de sus componentes, logra ofrecer bienes o servicios, que por un precio pactado por el mismo, logra obtener ingresos para lograr sus objetivos (García, 2001). Bajo esta definición podemos observar que todos estos elementos necesitan ser debidamente gestionados para poder alcanzar los objetivos propuestos por cada empresa.

Muchas veces las empresas familiares no le dedican la atención necesaria a este aspecto por lo que carecen de un Plan Estratégico, es por eso que según Varela solo un tercio de las empresas familiares

logran llegar a la segunda generación y a la tercera solo un quinto (Varela, 2008). Esta afirmación lleva a la conclusión que para lograr la sostenibilidad de las empresas familiares, es necesario desarrollar una correcta planificación estratégica para que de esta manera pueda desenvolverse mejor. Esto no solo aplica a nivel de empresas familiares, sino que un buen Plan Estratégico puede ayudar a repotenciar cualquier tipo de empresa.

1.4.2. Práctica

Luego de la elaboración de este plan, la empresa Branvecsa S.A.C. podrá implementar el mismo para la solución de problemas que presenta la organización, la optimización de procesos y sugerencias de cambios en el área administrativa.

1.4.3. Metodológica

Para la presente investigación se hizo uso de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Negocios. Este conocimiento fue puesto en práctica a la situación actual de la empresa Branvecsa S.A.C., la misma que es plasmada a lo largo de todo el análisis estratégico. A partir de la información obtenida de la investigación, se pudo desarrollar un plan estratégico que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

1.4.4. Social/Económico

Tal como se menciona anteriormente, la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C. es una empresa familiar, por lo que actualmente no está reaccionando de una forma adecuada ante las distintas dificultades que se presentan en el camino. Por tal motivo, la empresa requiere de una Planificación Estratégica para poder contar con una visión a futuro, así como tener un mejor manejo de la gestión interna de la misma y mejorar el ambiente laboral. Esto generará no solo un beneficio para la propia empresa, sino también para sus colaboradores.

1.4.5. Personal

Con el presente trabajo de investigación, la autora pretende alcanzar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios, para así poder desempeñarse de manera más eficiente en el mercado laboral y poder obtener mejores oportunidades.

1.5. Delimitación

1.5.1. Delimitación Teórica

El presente trabajo de Investigación se fundamenta en el uso de teorías y metodología sobre Planeamiento Estratégico. Fundamentalmente, en la metodología utilizada en el libro de Fernando D'Alessio titulado "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia".

1.5.2. Delimitación Espacial

La Investigación se llevó a cabo en el departamento de Arequipa en la ciudad de Arequipa, utilizando como estudio el caso de la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C.

1.5.3. Delimitación Temporal

El tiempo estimado para el análisis y presentación de esta investigación fue de 3 meses calendario.

1.6. Alcance y Limitaciones

1.6.1. Alcance

Debido a la naturaleza del presente trabajo, solo será posible su aplicación para la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C. Este tiene como finalidad la elaboración de un Plan Estratégico para su posible aplicación, sin embargo, la implementación del mismo no está incluido.

1.6.2. Limitaciones

Al ser una empresa familiar, Branvecsa S.A.C. no cuenta con información formal, tal como valores, políticas, estructura organizacional. A su vez, no ha sido objetivo de investigación en ninguna modalidad. Por otro lado, la información respecto a los competidores es limitada ya que no es fácil el acceso a la misma.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes de la investigación

- Planeamiento Estratégico de la Empresa Transportes M. Catalán S.A.C. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. (Idrugo, Pando, Spelucin , & Quispe, 2016)

La presente investigación se basa en la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa de Transportes M. Catalán S.A.C., cuya actividad principal es transporte de mercancías terrestre y combustible, siendo este último su especialidad. En el presente trabajo, se contempla un análisis de acuerdo a los factores internos y externos que presentan y/o influyen a la organización, pudiendo identificar así, sus principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Además, con la elaboración de este Plan Estratégico, se pudo definir los principales objetivos que la empresa de Transportes M. Catalán S.A.C. pretende alcanzar en el Largo Plazo a través de las estrategias formuladas en el plan, ya que la empresa se encuentra en un riesgo potencial por atender principalmente al sector minero como principal cliente.

- Plan estratégico para Transportes GM Internacional S.A.C. 2016-2021. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. (Bingas, Garro, Quintana, & Saca, 2016)

El presente trabajo desarrolla el Plan Estratégico para la empresa de transportes GM Internacional S.A.C. la cual tiene como área de atención el centro del país y cuya actividad principal es el transporte interprovincial de pasajeros. Dicho trabajo, se encuentra fundamentado en la metodología planteada en el libro del autor D'Alessio (2008) titulado “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”. Mediante el proceso planteado en dicha literatura, se identifica las estrategias que la empresa de transportes GM Internacional S.A.C. debe de seguir para poder alcanzar el posicionamiento

deseado y así poder, entre otras cosas, fidelizar a sus clientes, diversificar su servicio, inversión tecnología e infraestructura, etc.

- Planificación Estratégica de una empresa de transporte de mercancías por carretera. Universidad politécnica de Cartagena. Cartagena, España. (Ortega, 2014)

La presente tesis fue desarrollada en base a la investigación realizada a la empresa de transporte “Hermanos Corredor S.A.”, en el que se llevó a cabo la debida planeación estratégica para la misma. El procedimiento desarrollado en esta investigación fue iniciar con un análisis del entorno de la empresa para poder identificar como ésta se desenvolvía en el mismo. Las condiciones al momento de la realización de esta tesis fueron bajo el impacto que dejó la crisis financiera en España, por lo que el objetivo de la investigación consistió en poder encontrar una estrategia general para que la empresa pueda desenvolverse de una mejor manera ante esa situación, así como la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión de la organización.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Análisis interno

Estudio que se hace acerca de los componentes de la empresa con el fin de determinar su situación actual y las capacidades con las que cuenta, donde se identifican Fortalezas y Debilidades.

2.2.2. Atributo

Es la característica de un bien o servicio que el consumidor valora más.

2.2.3. Balance Scorecard

Cuadro que se elabora respecto a las perspectivas de aprendizaje interno, procesos, clientes y finanzas con el fin de poder identificar que los objetivos de corto plazo ayuden a lograr los de largo plazo.

2.2.4. Competencias

Son las habilidades, conocimientos o aptitudes que posee la empresa, sean técnicas o personales.

2.2.5. Creación de valor

Tácticas y estrategias que realizará la empresa acorde a la información obtenida del análisis del entorno.

2.2.6. Estructura organizativa

Forma en que la empresa está organizada. Muestra los niveles de jerarquía que existen en la misma y las áreas en las cuales está dividida.

2.2.7. Factores clave

Elementos tangibles o intangibles que resultan esenciales para el negocio. Estos pueden ser compartido o no por la competencia.

2.2.8. Indicador

Elemento que se utiliza para medir una situación en específica, ayuda a ver el avance o retroceso de la misma. Son las reglas de calculo que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.2.9. Informe financiero

Documento que se elabora para esquematizar la situación financiera de la empresa.

2.2.10. Línea Estratégica

Son los objetivos fundamentales en áreas de la organización. Existen distintas líneas dentro de una organización y no tienen distintos niveles de importancia. Tienen efecto recíproco las unas en las otras.

2.2.11. Misión

Es la razón de ser de la compañía y responde al cómo opera la misma. Responde a las preguntas ¿Cómo se aporta valor? ¿A quién se aporta valor? Y ¿Cuál es el alcance del valor?

2.2.12. Objetivo

Las metas que se pretenden alcanzar a través de una serie de acciones que colaborarán a la consecución de las mismas.

2.2.13. Planeación estratégica

Proceso mediante el cual se desarrollan estrategias para la empresa de acuerdo al entorno en el que se encuentra, con la finalidad de ayudar a la misma a alcanzar sus objetivos

2.2.14. Propuesta de valor

Es la promesa que compañía hace a sus clientes, es el elemento único de cada negocio que es propio de la compañía.

2.2.15. Valores

Son los fundamentos de una organización, las creencias de la empresa, deben de ser correctamente comunicados e inculcados en los trabajadores de la empresa, de acuerdo a estos, se formará la cultura organizacional.

2.2.16. Ventaja competitiva

Nace cuando la empresa realiza esfuerzos y utiliza elementos externos para poder generar mayor valor agregado, son estas las que le permiten posicionarse en mejor lugar frente a la competencia, debe de ser sostenible en el tiempo.

2.2.17. Visión

Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? aclama lo que la empresa quiere y pretende lograr convertirse en el largo plazo, esta debe de ser realista, ambiciosa, alcanzable y con un tiempo determinado.

2.2.18. Zona de confort

Área donde uno se siente seguro, en la cual tiene total conocimiento del manejo del accionar del día a día y procede de forma rutinaria con el menor riesgo posible.

2.3. Marco Teórico

2.3.1. Plan

2.3.1.1. Definición

En el libro “Proceso Estratégico” de Mintzberg, Quinn, & Voyer, definen al plan como una dirección fija y objetiva con un fin a alcanzar. Este se realiza antes que las situaciones a las que son empleados. La utilidad de los mismos es para alcanzar una meta específica, siempre y cuando su desarrollo sea sensato y de acuerdo a las condiciones de su entorno. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1999)

Por otro lado, en el libro “Strategy Safari” el plan es definido como el papel orientador que define el rumbo. Es anticiparse a un mañana. Un camino para ir desde donde estamos hacia donde queremos llegar. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)

2.3.1.2. Tipología

Existen distintos tipos de Planes en cuanto a su amplia definición, sin embargo, debido a la naturaleza de la presente investigación, se desarrollará los conceptos de los principales tipos de planes relacionados con el área de Administración de Negocios:

- **Plan de Negocios**

El plan de negocios es un documento que se elabora para poder plasmar la idea de un negocio, donde la finalidad del mismo es lograr convencer a otros para poder financiar su idea de negocio, así como ser utilizado de guía para poder realizar de manera exitosa el modelo de negocio.

Friend y Zehle en su libro “Cómo diseñar un plan de negocios” sostienen que las disposiciones que se elaboren en un plan de negocio, deben de estar ligadas a la actividad principal de la idea que se pretende realizar. Los autores consideran más sencilla la toma de decisiones cuando el plan logra comunicar de una forma precisa lo que busca alcanzar. Mediante las técnicas utilizadas en un plan de negocio, se logra poder plasmar de una manera clara las estrategias y acciones a realizar. La probabilidad de que las estrategias, propuestas en el mismo, sean posibles de ejecutar, disminuye a medida que estas no sean redactadas de manera contundente, convincente y con claridad. (Friend & Zehle, 2008)

- **Plan Financiero**

El Plan Financiero es un documento que se desarrolla con el fin de poder plasmar en el mismo la situación futura o actual de la compañía. Este, ayuda a visualizar si es que el producto o servicio que ofrece una empresa, es económicamente atractivo y rentable mediante los distintos indicadores que se emplean para su medición, tales como la Rentabilidad sobre Activos (ROA) o Rentabilidad sobre Capital Invertido (ROE).

Este, permite identificar los gastos en los que incurre la empresa, sus ingresos, los impuestos, ganancias y pérdidas de la misma. De esta manera, sintetiza la información financiera de una empresa puesta en marcha, o a su vez, realizando las proyecciones necesarias, indica que tan rentable es una idea de negocio o una compañía ya en marcha.

Friend y Zehle consideran que el propósito de un modelo de negocio es poder desarrollar pronósticos financieros que sean de utilidad para un plan de negocios. Este a su vez, ayuda al entendimiento de la economía y de esta manera poder estimar el riesgo al que se enfrenta la idea de negocio o empresa, según sea el caso. (Friend & Zehle, 2008)

- **Plan de Marketing**

En el libro Fundamentos de Marketing, Kotler y Armstrong mantienen que para la preparación de un plan de marketing, este debe contener las 4 P's del marketing, las cuales son; Precio, Plaza, Promoción y Producto (Kotler & Armstrong, 2013). Esto resulta lógico, ya que lo primero que debe de hacer una compañía es pensar en cómo va a satisfacer la demanda de los clientes (Producto) Luego, establecer el monto que va a cobrar por su producto ofertado (Precio). Después, la forma en cómo va hacer llegar ese hacia el consumidor final (Plaza). Y por último, la forma de comunicar el producto (Promoción).

Sin embargo, Angela Hatton en su libro “La guía definitiva del plan de marketing” añade 3 P's , las cuales son; Personal, ya que en un servicio son los que tienen trato directo con el cliente, Procesos ya que

todas las actividades están encadenadas entre sí, y elementos físicos (Physical evidence) haciendo referencia a los elementos que hacen que el servicio sea identificado por los colores y materiales tangibles. (Hatton, 2000)

- **Plan Operativo**

Friend y Zehle establecen que es necesario un plan operativo para que los negocios puedan plasmar los procesos que se llevarán a cabo para la realización de sus tareas y actividades. El mismo, es de suma importancia para la asignación de recursos. Dentro de este plan, también se contempla información acerca de las actividades de la cadena de valor, tanto de las primarias como las de soporte. El mismo, debe contener un organigrama de la compañía. El plan operativo establece la estructura de costos en los que incurre la empresa, sean en bienes tangibles o intangibles. (Friend & Zehle, 2008)

- **Plan de Estratégico**

El objetivo de esta investigación es la propuesta de un Plan estratégico, por lo cual se profundizará en la definición y componentes del mismo más adelante. Sin embargo, una breve definición del plan sostiene que contempla la mezcla óptima entre las oportunidades de negocio que se presentan de acuerdo al contexto en el que se pretende desarrollar y los recursos. A su vez, considera importante el desenvolvimiento de la compañía en su entorno, en cuanto a sus amenazas y oportunidades. El objetivo principal del mismo, es lograr encontrar una ventaja competitiva y hacerla sostenible en el tiempo, para que de esta manera el negocio sea rentable y atractivo. (Friend & Zehle, 2008)

2.3.2. Estrategia

2.3.2.1. Definición

Jim Ollhoff define a la estrategia como la ideación de un plan para lograr una ventaja. No la considera un fin, sino el cómo va a alcanzar ese fin deseado. (Ollhoff, 2007)

Por otro lado, Mintzberg, Quinn y Voyer en su libro “El Proceso Estratégico” afirman que la naturaleza de la estrategia, sin importar los distintos ámbitos como la política o el deporte, consiste en fabricar una perspectiva que sea tanto firme como adaptable, con el único fin que la institución que la va a llevar a cabo pueda alcanzar sus fines, no obstante a las condiciones a las que se enfrenten, tanto interna como externamente. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1999)

Así también, Richard Koch la define como un modelo de acciones previamente deliberadas que de manera voluntaria o involuntaria, definen el rumbo de la empresa en el futuro. (Koch, 2000)

Por último, Fernando D'Alessio considera que como resultado de las disposiciones de la administración, surgen actividades que deben de ser desarrolladas de manera organizada y con la debida atribución de recursos para que puedan llevarse a cabo. Estas actividades, son llamadas estrategias, las cuales edifican el rumbo esperado de la compañía. Dichas estrategias permiten a la compañía transformarse en la visión futura de la misma que idealiza. (D'Alessio, 2013)

2.3.2.2. Tipos de Estrategia

Michael Porter considera a los diferentes tipos de estrategias en tres grupos principales; Diferenciación, Liderazgo en costos y Enfoque. Estos tres grandes grupos son denominados como estrategias genéricas (Porter, 2002).

- **Diferenciación**

Mediante esta estrategia se pretende construir una ventaja competitiva basada en atributos del producto que logren satisfacer las necesidades del público objetivo al que se dirige la empresa. Esto se consigue estableciendo precios más elevados en relación a la competencia como reflejo de la calidad y originalidad del producto o servicio ofrecido. (Porter, 2002)

- **Liderazgo en costos**

Esta estrategia es opuesta a la Diferenciación en cuanto al precio, ya que esta busca establecer precios más bajos en relación a la competencia con el fin de obtener ganancias por el volumen de las ventas mediante esfuerzos y estrategias específicas de la empresa. (Porter, 2002) En esta estrategia entra en aplicación del concepto de economía a escala para la reducción de costos.

- **Enfoque**

Consiste en dirigir los esfuerzos de la organización hacia un público objetivo específico a través de un producto o línea de producto que busque satisfacer necesidades específicas. (Porter, 2002). El público objetivo generalmente es reducido o en un sitio geográfico reducido.

2.3.2.3. Características

Existen distintas características que una estrategia posee, sin embargo, en el libro “Strategy Safari” se considera que una estrategia para ser correcta debe de contener 5 P’s (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998):

- **Perspectiva:** El modo de proceder de una empresa.

- Plan: Tiene el papel de orientador, define el rumbo. Es anticiparse a un mañana. Un camino para ir desde donde estamos hacia donde queremos llegar.
- Pauta de acción: una serie de acciones que es necesario que se lleven a cabo para poder alcanzar las metas fundamentales establecidas frente a las prácticas de la competencia.
- Patrón: en cuanto a la conducta que ha desarrollado en el tiempo, se debe observar la conducta pasada.
- Posición: se refiere al momento de situar productos o servicios en compradores determinados.

2.3.2.4. Clasificación

Existen diversas clasificaciones de la estrategia, Hax y Majluf sostienen que la estrategia, de acuerdo al método de su planteamiento, puede ser clasificada según su orientación, alcance, proceso o secuencia (Hax & Majluf, 1991).

a) Según su orientación es:

1. Patrón de acciones pasadas. Es decir, surge de decisiones del pasado.
2. Planeada con una visión de futuro. En este punto se considera que la estrategia llevará a la compañía a nuevos horizontes donde podrá desenvolverse con mayor facilidad.

b) Según su alcance es:

1. Explícita: Hace referencia al modo en que la estrategia es desarrollada e informada de manera generosa a la empresa, colaboradores y clientes a través de distintas actividades.
2. Implícita: Ante la falta del debido desarrollo de un plan para la comunicación y desarrollo de la misma, pero sin embargo, existe un entendimiento común del objetivo al cual la organización se dirige.

c) Según su proceso es:

1. Producto de un proceso analítico, formal y disciplinado. Se refiere a cuando la estrategia está destinada a ser utilizada en categorías corporativas.
2. Producto de un proceso de enfoque del poder. Hace referencia a cuando la estrategia es negociada entre los principales participantes de la misma.

2.3.2.5. Dimensiones de la Estrategia

En el libro “El proceso estratégico” se contemplan cuatro aspectos importantes en cuanto a las estrategias formales efectivas. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1999). El primer aspecto contiene tres componentes:

1. Los propósitos más relevantes que se deseen lograr.
2. La planificación más importante que definirá el rumbo y delimitará el proceder de las mismas.
3. Los pasos fundamentales que se realizarán para alcanzar los fines instituidos, dentro del margen implantado.

El segundo aspecto sostiene que dichas estrategias se elaboran en base a definiciones estratégicas, lo que permite manifestar las mismas de manera clara.

El tercer aspecto mantiene que la estrategia no solo debe poder desenvolverse ante lo inexplorado e incierto sino también ante lo errático.

Por último, como cuarto aspecto, sustenta que sin importar la complejidad de la institución, las estrategias deben de estar organizadas de acuerdo a un orden subordinado que permita la interacción de las mismas entre sí.

2.3.2.6. Criterios para una estrategia eficaz

Minztberg, Quinn, y Voyer, en su libro “El proceso estratégico” consideran los siguientes criterios para una estrategia eficaz (Minztberg, Quinn, & Voyer, 1999):

- Metas definidas y fundamentales.
- Flexibilidad
- Mantener la propuesta inicial
- Liderazgo sistematizado y ordenado
- Sorpresa
- Concentración
- Seguridad

2.3.3. Plan Estratégico

2.3.3.1. Definición

Existen distintas definiciones de Plan estratégico, se consideró pertinente considerar las siguientes:

- Fernando D'Alessio enuncia que el patrón del planeamiento estratégico consiste en el desarrollo de manera sucesiva de distintas acciones que combinadas entre sí, permiten a la empresa, que está llevando a cabo el proceso estratégico, lograr sus objetivos planteados y alcanzar el futuro idealizado. Dicho proceso contiene tres fases fundamentales; formulación, implementación y evaluación y control y una última fase. (D'Alessio, 2013)
- Por otro lado, Fred David afirma que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las disposiciones entre las distintas áreas que ponen a la empresa en la facultad de conseguir los propósitos anhelados. (David, 2013)
- Así también, Rowe, Mason, Dickel & Mann, definen al planeamiento estratégico como la metodología de sintetizar las

situaciones externas a las que se enfrente la empresa con las habilidades internas de la misma, logrando así optimizar la gestión de los recursos materiales y del talento humano, para de esta manera poder llevar a cabo las tácticas o estrategias que ayuden a la empresa a lograr los fines predeterminados. (Rowe, Mason, Dickel , & Mann, 1994)

- Por último, Idalberto Chiavenato agrega que la planeación estratégica ayuda tanto al desarrollo de las estrategias como a ponerlas en marcha de acuerdo a las condiciones del entorno en el que se ubican. (Chiavenato, 2011)

2.3.3.2. Características

Fernando D'Alessio divide al plan estratégico en tres aspectos clave; de acuerdo a la esencia del proceso, debido a las acciones realizadas por el entorno a la empresa y por la magnitud del proceso (D'Alessio, 2013).

1. De acuerdo a la esencia del proceso puede ser:
 - Interactivo; se refiere a la intervención activa de todos los colaboradores dentro de una empresa, que se encuentren informados de los principales indicadores del entorno en el que se desarrolla la misma, así como de las acciones de la competencia y consumidores. De esta manera, los colaboradores se sentirán en la capacidad de proponer mejoras para la empresa.
 - Iterativo: es una metodología que se lleva a cabo de acuerdo a las discrepancias identificadas. El debido registro constante de las acciones tomadas en el entorno de la empresa, permite que se puedan generar prácticas que ayuden a la misma a anticiparse a los debidos cambios, logrando así adaptar sus procesos para una gestión óptima.

2. Debido a las acciones realizadas por el entorno a la empresa, la misma debe realizar, cuando considere oportuno, análisis de:
 - Escenarios, al percibir los cambios en el entorno, es importante considerar distintos escenarios para poder actuar de acuerdo a la coyuntura.
 - Contingencia, consiste en tener en cuenta las modificaciones en cuanto a posibilidad de distintos acontecimientos que puedan impactar en la empresa
 - Sensibilidad, en cuanto a cuán vulnerable es la empresa sobre las modificación de las ponderaciones en los factores.
3. Por la magnitud del proceso
 - Radical, sucede cuando se elabora por una única vez.
 - Incremental, cuando la elaboración es gradual y sucesivo

2.3.3.3. Etapas

El Presente trabajo se basará en el proceso de Planeación Estratégica que Fernando D'Alessio plantea en su libro “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, el cual consta de 4 etapas:

- Etapa 1: Formulación y Planeamiento

En esta etapa se pretende identificar las estrategias que lograrán que la empresa pueda pasar de su circunstancia actual a la visión futura anhelada.

- Etapa 2: Dirección e Implementación

Consiste en la realización de las estrategias identificadas en la etapa anterior. La característica principal de esta etapa es la dificultad de la misma por lo minuciosa que es.

- Etapa 3: Evaluación y Control

Las acciones realizadas en esta etapa, se llevarán a cabo a lo largo de todo el proceso con el fin de registrar el desarrollo de las etapas secuenciales. A su vez, en esta etapa se monitorea los Objetivos a Corto y Largo Plazo.

- Etapa 4: Final

El contenido de esta etapa consiste en la elaboración de conclusiones y recomendaciones para la empresa donde fue aplicado el proceso de planeación estratégica.

2.3.3.4. Proceso estratégico integral

D'Alessio indica que el proceso inicia con un estudio acerca de la posición actual de la empresa, luego, procede a elaborar la misión, visión, valores y por último el código de ética. Estos cuatro aspectos, la empresa los usa de guía para el proceder de la misma. (D'Alessio, 2013)

Posteriormente, se elabora el análisis del entorno. Esto con el fin de poder establecer el efecto que tiene el ambiente externo en la empresa a la que se aplica la investigación. También se debe realizar un estudio de la industria global a la que pertenece la organización mediante el análisis PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De las fuerzas PESTE proviene la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), mediante esta, se percibe el efecto del ambiente externo a través de las Oportunidades, que deben aprovecharse, y Amenazas, que deben evadirse, por la compañía. De ambos análisis se deriva la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR), reconociendo de esta manera, las acciones de la competencia y los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la industria donde se desenvuelve la empresa. De esta manera el proceso posibilita a la empresa a aprovechar las Oportunidades, evadir las Amenazas y disminuir el efecto de las mismas en la empresa. De esta manera, Certo & Peters sostienen que el análisis externo es la integración de los cambios presentados en el entorno de la empresa para poder identificar la matriz de Potencialidades, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (PDOA) (Certo & Peters, 1995)

A continuación, se realiza el análisis interno de la compañía, el cual consiste en la formulación de estrategias que posibiliten explotar las Fortalezas y nivelar las Debilidades. El objetivo de esta etapa es poder elaborar ventajas competitivas, por lo que se realiza el análisis

AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) la cual habilita la posibilidad de valorar las Fortalezas y Debilidades de la empresa. A su vez, ayuda a reconocer la relación existente entre las principales áreas funcionales de la compañía.

Las evaluaciones internas y externas son sumamente importantes para poder continuar con el proceso de planeación estratégica y este se desarrolle de manera exitosa.

En la segunda fase de la planeación estratégica, se establecen los principales ideales de la compañía. Una vez establecidos, se elabora la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Basándose en esta matriz y la visión de la compañía, se procede a determinar los Objetivos a Largo Plazo (OLP), los cuales reflejan lo que la empresa anhela obtener o realizar. Se debe tener en cuenta que para alcanzar los OLP se requiere de la sumatoria de una serie de Objetivos a Corto Plazo (OCP).

La tercera fase consiste en el escogimiento de las estrategias más adecuadas. A través de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) se eligen las estrategias que más se adecuan a la gestión de la empresa, las cuales surgieron de las matrices previamente desarrolladas. La actividad de estas estrategias se establece en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Finalmente, se elaboran la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME), para luego elaborar la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

La segunda etapa del plan estratégico se inicia con la implementación mediante el desarrollo de la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP). Esta es de gran utilidad para constatar que las estrategias escogidas logren cumplir con sus objetivos y así poder lograr los Objetivos a Largo Plazo.

Luego de esto, la implementación propiamente dicha, se basa en poder traducir las estrategias previamente identificadas en acciones, y por consiguiente, en resultados. Entre tanto, se fijan los Objetivos a

Corto Plazo y los recursos que se destinarán a cada uno de ellos, así como las políticas necesarias para llevarse a cabo. A su vez, sugiere el desarrollo de una nueva estructura de la organización, ya que el éxito de la planeación estratégica aplicada no tendrá el efecto esperado si es que se aplica en la estructura actual de la compañía.

La Responsabilidad Social Organizacional (RSO) consiste en la conciencia que la empresa tiene sobre el medio ambiente, y el efecto que esta causa sobre su entorno. Esto es algo que los directivos no deben dejar de lado al momento de ejecutar decisiones que logran beneficiar no solo a la compañía, sino también a sus grupos de interés.

En la penúltima etapa, es decir la tercera, se lleva a cabo la Evaluación Estratégica mediante la elaboración de un Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard [BSC]), el cual contiene cuatro criterios de control; aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera, de esta forma se logra controlar y vigilar el cumplimiento de los Objetivos a Corto Plazo y a Largo Plazo, respectivamente, para poder realizar las correcciones necesarias.

Carlos Villajuana en su libro “El Tablero de Gestión Estratégica” considera que el Tablero de Gestión Estratégica es importante para la medición de los objetivos de acuerdo a sus perspectivas y de esta manera poder eliminar desperdicios. (Villajuana, 2001)

La última etapa, consta de la exhibición del Plan Estratégico Integral (PEI). En este, se puede observar todo el proceso de planeación estratégica resumido, el mismo que puede ser elaborado para diversos tipos de organizaciones, independientemente del rubro o sector al que pertenezcan.

2.3.3.5. Evaluación externa: PESTE+C

D'Alessio denomina a la evaluación externa como auditoría externa, la cual consiste en el análisis de la industria y en la investigación del entorno con la finalidad de identificar y realizar una evaluación del panorama y tendencias presentadas. De este análisis es donde se revelan las Amenazas y Oportunidades para la empresa, así como también la situación del micro entorno mediante el análisis Competitivo. (D'Alessio, 2013). La evaluación busca recolectar información relevante para el planteamiento de estrategias que posibilite a la empresa aprovechar las oportunidades y neutralizar el efecto de las amenazas del entorno.

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Estas establecen los parámetros de operación de la empresa. Tienen alto grado de influencia en las actividades de la organización, compradores y proveedores. Las principales variables consideradas por D'Alessio para la evaluación de estas fuerzas son; Política monetaria, Regulaciones gubernamentales, Corrupción, Informalidad, Partidos políticos en el poder, Política de subsidios, Situación política mundial, entre otros. (D'Alessio, 2013)

- **Fuerzas económicas y financieras (E)**

Estas establecen el curso de las decisiones de inversión y tendencias macroeconómicas. Las fuerzas económicas y financieras tienen influencia directa en el poder adquisitivo de los compradores, así como tiene gran relevancia al momento de gestionar la empresa, ya que esta puede afectar de manera favorable o adversa. Algunas de las variables consideradas por D'Alessio para el análisis de estas fuerzas son; Evolución del PBI Nacional, Tasas de inflación, Nivel de informalidad en la economía, Riesgo-país, Comportamiento de la demanda de bienes y servicios, sistema económico y Fluctuación de precios. (D'Alessio, 2013)

- **Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

De acuerdo a las condiciones sociales y culturales presentadas en el entorno, ya sean, creencias, valores, religiones o estilos de vida, se define la orientación al público y el perfil del consumidor al que la empresa pretende dirigirse. Las variables que D'Alessio considera importantes son; Tasa de desempleo y subempleo, Nivel promedio de educación, Calidad de vida de la población y Actitud hacia la globalización. (D'Alessio, 2013)

- **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Se diferencian por la velocidad de cambio, la aceleración del proceso tecnológico y la innovación permanente. El impacto de estas tiene un gran alcance en toda organización, sobre todo en las relacionadas al uso de la tecnología, ya que logra con facilidad dejar sin efecto y volver obsoletas las prácticas de gestión tradicionales si es que no se actúa de manera adecuada frente a estas. Por lo contrario, si son utilizadas de manera correcta, puede generar nuevas oportunidades de negocio. Dentro de las variables mencionadas por D'Alessio, las principales son; Desarrollo e integración de soluciones informáticas, Uso de internet, y Mejoras e innovaciones tecnológicas. (D'Alessio, 2013)

- **Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Esta variable ha ido ganando importancia con los años. La preocupación por las condiciones de las generaciones futuras es ahora un aspecto muy importante al momento de que las empresas realizan sus operaciones. Estas fuerzas son impulsadas por instituciones a nivel mundial con el objetivo de conservar el equilibrio del ecosistema del planeta, buscando minimizar los efectos de la industrialización. Las variables consideradas por D'Alessio son; Contaminación del aire, agua y tierras, Protección al medio ambiente y Presencia de movimientos ambientalistas. (D'Alessio, 2013)

- **Fuerzas Competitivas (C)**

A mayor información que se obtenga sobre la forma de accionar de los competidores, mayor será la inteligencia competitiva con la que opere la empresa y por consiguiente, también el desarrollo de sus estrategias. Es por esto que se considera importante el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, las cuales son descritas brevemente a continuación (D'Alessio, 2013):

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Esta depende básicamente en la barrera de entrada hacia el sector. A mayor sea la barrera de entrada, menor será la amenaza del ingreso de nuevos competidores. Las principales barreras consideradas por Porter son; la diferenciación de los productos, presencia de economías a escala, requerimientos de capital y regulación gubernamental. (Porter, 2002)
- **Poder de negociación de los proveedores:** Se basa en la posibilidad que los proveedores poseen sobre el manejo de precios. Porter considera que este grupo es débil cuando; existen varias empresas capaces ofrecer los suministros, el cliente representa una gran cuota para las ventas del proveedor y no existan costos provenientes de un cambio de proveedor. (Porter, 2002)
- **Poder de negociación de los compradores:** Consiste en la capacidad con la que los clientes cuentan para la negociación de precio al momento de la adquisición de un producto o servicio. Se considera que para que el poder de los compradores sea alto estos deben: representar un gran volumen de ventas para la empresa, existan productos sustitutos y los costos de cambio de proveedor por parte de los clientes no sean significantes. (Porter, 2002)

- **Intensidad de la rivalidad de los actuales competidores:** Esta fuerza, depende en gran medida de la cantidad de empresas que existan en el rubro, así como en la orientación hacia el mercado que estas tengan. Se considera que la intensidad es alta cuando; la industria se encuentra en un alto crecimiento, no existe gran diferenciación del producto o servicio, no existe identidad de marca y la barrera contra la salida es baja. (Porter, 2002)
- **Amenaza de los sustitutos:** Se considera como sustitutos a aquellos productos o servicios que satisfagan una misma necesidad. Para que la amenaza sea alta no deben de existir costos cambiantes, y debe de haber una propensión de los compradores a sustituir, así como una inexistencia de diferencia en el precio. (Porter, 2002)

2.3.3.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de haber realizado el análisis externo, se procede a la elaboración de una lista de Amenazas y Oportunidades presentes en el sector para lograr cuantificar el resultado de cómo la empresa se desenvuelve frente a estos factores. D'Alessio recomienda contar con una lista de 10 a 20 factores entre amenazas y oportunidades. Después, se procede a la asignación de un peso relativo a cada factor, este fluctúa desde cero a uno, siendo este último valor el más importante. Paso siguiente, se procede a indicar la forma en cómo la empresa reacciona ante cada factor mediante la calificación explicada a continuación (Porter, 2002):

- 1 = Responde mal
- 2 = Responde promedio
- 3 = Responde bien
- 4 = Responde muy bien

Una vez realizada la calificación, se obtiene un puntaje ponderado donde el valor mínimo será de 1.0 y el valor máximo posible será de 4.0. Este último valor indica que la empresa responde de manera

extraordinaria a las Oportunidades y logra neutralizar el efecto de las Amenazas. Se considera una calificación de 2.5 como promedio.

Tabla N°1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Subtotal			
Amenazas			
Subtotal			
Total			

Fuente: (D'Alessio, 2013)

Elaboración: Propia

2.3.3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la elaboración de esta matriz se procede a identificar a los principales competidores de la empresa con la finalidad de indicar la posición de la organización frente a sus principales competidores del sector. La calificación de las empresas consiste en la identificación de los FCE, los cuales son importantes para el logro de los objetivos de largo plazo. Se procede a la asignación de pesos a cada FCE. D'Alessio recomienda contar con seis a doce factores claves de éxito. Una vez asignado los pesos, se continúa con la asignación de los siguientes valores a las organizaciones (D'Alessio, 2013):

1 = debilidad mayor

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza mayor

El resultado obtenido de esta matriz es importante ya que en base a esta información, la empresa pueda inferir sus estrategias basadas en su posicionamiento ante la competencia.

Tabla N°2: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1							
2							
3							
Total							

Fuente: (D'Alessio, 2013)

Elaboración: Propia

2.3.3.8. Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Esta matriz contiene la misma información y forma que la Matriz del PC, el mismo peso de los FCE. Sin embargo, la única diferencia es que en vez de comparar a la empresa evaluada con sus principales competidores, se procede a compararla con sus principales Referentes del sector. La finalidad de esta matriz es poder aplicar benchmarking con las organizaciones que se desarrollen mejor que la empresa evaluada en el sector. (D'Alessio, 2013)

2.3.3.9. Evaluación Interna: Análisis AMOFHIT

Fernando D'Alessio considera esta evaluación como una auditoría interna donde se realiza un análisis de los aspectos estratégicos de las principales áreas funcionales de una organización. Estas son:

- Administración y gerencia (A)
- Marketing y ventas (M)
- Operaciones y logística e infraestructura (O)
- Finanzas y contabilidad (F)
- Recursos humanos y cultura (H)
- Sistemas de información y comunicaciones (I)
- Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Esta evaluación tiene como finalidad diagnosticar las áreas anteriormente mencionadas y lograr identificar las Fortalezas para ser explotadas y neutralizar las Debilidades de la compañía.

2.3.3.10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta Matriz permite consolidar y evaluar los factores internos (fortalezas y debilidades) de una organización. El procedimiento a seguir para la elaboración de la misma, es el mismo que el que se sigue para la elaboración de la Matriz EFE. De igual manera, D'Alessio considera contar con una cantidad de diez a veinte factores entre fortalezas y debilidades para eficiencia del análisis. Un puntaje obtenido de 4.0 refleja que la empresa cuenta con una posición interna fuerte, mientras que una calificación de 1.0 indica totalmente lo contrario. Así mismo, la calificación media es de 2.5.

Se debe prestar especial atención a las debilidades calificadas con un puntaje de 1.0 ya que estas reflejan ser la mayor debilidad de la compañía y se sugiere desarrollar estrategias internas para poder superarlas. Es importante recalcar que las fortalezas y oportunidades de una organización son factores controlables. (D'Alessio, 2013)

Tabla N°3: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Subtotal			
Debilidades			
Subtotal			
Total			

Fuente: (D'Alessio, 2013)

Elaboración: Propia

2.3.3.11. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Esta matriz es importante dado a las cualidades intuitivas que se exige del analista. La creación de esta se le atribuye a Heinz Weihrich

(1982) en su Libro “Matriz FODA, herramienta para el análisis situacional” (Weihrich, 1982).

El procedimiento para su elaboración consiste en colocar los factores de las matrices EFE y EFI. Luego, con un razonamiento consciente se procede a la elaboración de estrategias de acuerdo a la combinación de cuadrantes con la finalidad de poder contrarrestar los factores externos y potenciar y mejorar los internos. Las estrategias deben combinarse de la siguiente forma:

Tabla N°4: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Análisis Interno	Análisis Externo	Fortalezas		Debilidades	
		1		1	
		2		2	
		3		3	
Oportunidades		FO: Explote		DO: Busque	
1	E1.		E4.		
2	E2.	Explote: Maxi-Maxi	E5.		Busque: Mini-Maxi
3	E3.				
Amenazas		FA: Confronte		DA: Evite	
1	E6.		E9.		
2	E7.	Confronte: Maxi-Mini	E10.		Evite: Mini-Mini
3	E8.		E11.		

Fuente: (D'Alessio, 2013)

Elaboración: Propia

2.3.3.12. La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Esta Matriz se usa para ayudar a la empresa a determinar la postura estratégica adecuada que debe de adoptar de acuerdo al cuadrante donde se posicione en base a los puntajes que obtenga en los distintos ejes. Estos últimos, reflejan aspectos externos (Fortaleza de la Industria y Estabilidad del Entorno) e internos (Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva). De la combinación de los resultados, surge un vector direccional que indica a que cuadrante pertenece la empresa la postura competitiva pertinente. Fernando D'Alessio establece factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz PEYEA. Las posturas que debe de adoptar una organización según el cuadrante al que

corresponde son; Conservadora, Agresiva, Competitivo y Defensivo (D'Alessio, 2013).

2.3.3.13. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

El uso de esta matriz permite determinar el atractivo de las estrategias retenidas. Se requiere de la intuición para poder realizar la evaluación de la atractividad de cada estrategia en relación con la fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza. El peso asignado a cada factor clave, es el mismo que el de las matrices EFE y EFI. El puntaje está asignado en relación al aporte que puedan realizar a alcanzar los objetivos de la empresa. (D'Alessio, 2013). Los puntajes asignados pueden ser:

4 = Muy atractivo

3 = Atractivo

2 = Algo atractivo

1 = Sin atractivo

Luego de asignar los puntajes, multiplicarlo por el peso del factor y obtener el resultado ponderado, se procede a la sumatoria de este último para obtener el valor final de la estrategia- El valor promedio que puede tener una estrategia es 5, por lo cual se considera que se debe retener. Las estrategias con puntaje menor a 5, se sugiere que pasen a ser estrategia de contingencia, sin embargo, es de criterio del estratega retener estrategias con valores entre 4 y 5. El esquema de la Matriz se muestra a continuación:

Tabla N°5: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	Estrategias específicas retenidas					
	E1.		E2.		E3.	
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades						
Amenazas						
Fortalezas						
Debilidades						
Total						

Fuente: (D'Alessio, 2013)

Elaboración: Propia

2.3.4. Empresa de transporte de carga pesada

En Perú el servicio de transporte de carga está dentro del sector privado, donde las condiciones son establecidas por el mismo Estado con el objetivo de lograr una ejecución del servicio de forma ordenada y satisfactoria. Por lo cual, esta actividad está ligada a la economía del país, ya que a mayor movimiento de mercadería, mayor es el número de viajes requeridos, lo que por obvias razones genera movimiento en la misma. (Logística, 2011)

2.3.4.1. Definición

El servicio de transporte de carga tiene la labor de movilizar mercancía de un lado a otro, a través del uso de distintos medios de transporte, tales como el terrestre, aéreo y marítimo. (Integral, 2017)

Es importante que el desplazamiento de la carga sea ejecutada en unidades que cuenten con todos los requisitos necesarios para el transporte de la misma, así como con todos los permisos requeridos. La empresa que brinda el servicio, debe asegurarse que la mercadería que está siendo transportada llegue en perfectas condiciones a su destino final en el tiempo establecido.

Con el objetivo de brindar un mejor servicio, es responsabilidad de cada empresa de transporte, elaborar y establecer los debidos procedimientos que se llevarán a cabo de acuerdo al requerimiento de cada cliente en particular.

La movilización de la mercadería de un punto a otro se hace a cambio de un flete previamente pactado a la realización del servicio. Las principales partes involucradas en este servicio son; la empresa transportista, el destinatario y remitente.

2.3.4.2. Rubros

Para el funcionamiento eficaz del servicio de transportes en el país, existen dos rubros implicados en el mismo.

Por un lado se tiene al sector público, que está constituido por las entidades reguladores del gobierno, tales como El Ministerio de Transportes, el cual declara las normas para el sector transportes, también está el Ministerio de la Producción, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Salud, Superintendencia de Banca y Seguros. Estas entidades, tienen como responsabilidad el cumplimiento de la normativa necesaria por parte de las empresas para que puedan brindar el servicio. (Integral, 2017)

Por otro lado, se encuentra el sector privado, el cual está conformado por las empresas que brindan el servicio de transporte. A su vez, estas pueden estar constituidas por personas naturales o privadas.

2.3.4.3. Medios de transporte

Rodrigo Rojas afirma que dentro de los medios de transporte se tiene; Terrestre, Marítimo y Aéreo (Rojas, 2014).

- Transporte Terrestre, está constituido básicamente por camiones de distintas categorías y tamaños y por trenes.
- Transporte Marítimo, realizado a través de barcos cargueros, independientemente del tamaño y tipo de carga, esto último solo influye en el tipo de contenedor a utilizar.
- Transporte Aéreo, efectuado mediante aviones, tanto comerciales como cargueros dependiendo el tipo de carga

2.3.4.4. Tipos de carga

Victor Mondragón divide a la carga en 2 tipos fundamentales (Mondragón, 2017)

- El primer tipo es el General, el cual se caracteriza por contener montos pequeños de unidades a transportar.
- El segundo es de tipo Agranel, consiste en la movilización de carga sin embalaje y en grandes cantidades, tal es el caso de la carga sólida, gaseosa o líquida.

De acuerdo a la naturaleza de la misma, existen distintos tipos de clasificación de carga, tales como:

- Frágil, dentro de esta categoría están incluidos aquellos objetos que pueden ser dañados fácilmente si es que no se tiene el debido cuidado al momento de transportarlos.
- Peligrosa, se refiere a la carga que de no ser transportada de manera adecuada, es capaz de causar alto daño a la vida humana y a su alrededor. La Organización de las Naciones Unidas las clasifica en 9 tipos; sólidos inflamables, explosivos, líquidos inflamables, gases, sustancias tóxicas, sustancias comburentes, peróxidos orgánicos, sustancias infecciosas, sustancias corrosivas, sustancias peligrosas y material radioactivo.

- Perecedera, generalmente hace referencia a los alimentos, ya que si no se tiene el debido cuidado al momento de transportar la mercadería puede sufrir una degradación. Esto se puede controlar con la manipulación de las condiciones del ambiente en el que se transporta, tal sea el caso como el control de la temperatura.

En cuanto al volumen de la carga se tiene:

- Carga extra ancha
- Carga extra larga
- Carga extra pesada

2.3.4.5. Consideraciones

Rodrigo Rojas mantiene que el medio elegido para la movilización de los productos requiere tener en consideración tres aspectos importantes (Rojas, 2014). Estos son:

- El espacio a transportar la mercadería, es decir la distancia. Si se desea movilizar 100 kilos de algún producto de un lugar a otro, probablemente sea más conveniente hacerlo mediante el transporte terrestre, esto dependerá del tiempo que se tenga disponible para el transporte del mismo.
- El destino final de la mercadería. Se debe de tener en cuenta el lugar final de la mercadería en cuanto al transporte que prima en el mismo. Se ha demostrado sin embargo, que si lo que se quiere es lograr llegar a lugares poco accesibles, el transporte con mayor acceso a estas zonas es el terrestre.
- Disponibilidad de transporte para el destino. Este puede variar de acuerdo a donde se pretende enviar la mercadería.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo de la Investigación

El presente trabajo de Investigación es de tipo Descriptivo-Aplicativo.

- Es Descriptivo porque mediante el mismo se pretende solamente conocer y analizar las actividades internas que realiza la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C., mas no pretende manipular las mismas.
- Es Aplicativo ya que el presente trabajo desarrollará un plan Estratégico para la empresa Branvecsa S.A.C. y se aplicará hasta la etapa de formulación

3.2. Diseño de la Investigación

La presenta investigación es No experimental y de corte transversal ya que no se pretende manipular las variables y el estudio se hizo en un determinado tiempo y no pretende ser continuo.

3.3. Método de Investigación

El Método que se utilizó en el presente trabajo es deductivo ya que se pudo llegar de lo general a lo específico, es decir, se observó la situación del sector, se identificaron las estrategias a utilizar, y estas fueron traducidas a la situación específica de la empresa Branvecsa S.A.C

3.4. Fuentes

3.4.1. Primarias

- Entrevistas a profundidad
- Encuestas
- Observación

3.4.2. Secundarias

- Organismos Gubernamentales: INEI, MTC, BCRP
- Documentos Bibliográficos
- Documentos Periodísticos
- Datos de la Empresa

3.5. Población y muestra

No se tuvo error muestral porque la población es igual a la muestra. La población consta de la Gerente de la empresa (1), Colaboradores (8), los clientes (19), proveedores (9) y se realizó un muestreo no probabilístico por juicio.

3.6. Técnicas

3.6.1. Observación

Consiste en recolectar datos a través de los sentidos. Esto se desarrolló en el lugar donde se realizan normalmente las actividades con el fin de conseguir información real y de la forma en cómo realmente suceden.

3.6.2. Entrevista:

Consiste en una conversación formal entre la persona entrevistada y el entrevistado, siguiendo las preguntas de la guía de entrevista con la finalidad de llevar un orden en la obtención de la información.

3.6.3. Encuestas

Se desarrolló una batería de preguntas hacia los clientes y proveedores con el fin de lograr obtener información esencial para la elaboración del presente Plan Estratégico

3.6.4. Instrumentos

3.6.4.1. Ficha técnica de observación

Se elaboró una lista de actividades y, procesos que deben de estar presentes en toda empresa de transporte de carga pesada y se indicó si la empresa cumple o no con las mismas, esto se realizó al momento de la entrevista con la Gerencia y jefe de Operaciones.

3.6.4.2. Guía de entrevista:

Se planteó una serie de preguntas respecto a las principales actividades de la empresa con el objetivo de recolectar la mayor cantidad de información para el desarrollo del presente trabajo.

3.6.4.3. Cuestionario

Se desarrollaron preguntas de opción múltiple y escala de valoración con el fin de agilizar el proceso de encuestas y obtener información netamente cuantitativa.

3.6.5. Estrategias de recolección de datos

3.6.5.1. Entrevista y Encuesta

- Solicitar entrevista con la gerente
- Explicar el motivo de la investigación y el beneficio para la compañía a la gerente.
- Realizar entrevista a la gerente para recolectar información de la empresa
- Solicitar entrevista con el jefe de operaciones.
- Solicitar información relevante de la empresa de los últimos años al contador de la empresa
- Contactar a clientes
- Aplicar encuesta
- Recopilar datos.

3.6.5.2. Análisis Externo

Se realizó una recolección de datos de los factores externos del sector en el que se desenvuelve la empresa, analizando factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales y ambientales, con la finalidad de conocer la situación y condiciones actuales.

3.6.5.3. Análisis Interno

Se analizó las principales áreas funcionales de la empresa; administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, investigación y tecnología. Esto con la finalidad de conocer las principales fortalezas y debilidades de Branvecsa S.A.C.

3.6.6. Estrategias de procesamiento de datos

- Utilizar el procesador de datos Excel
- Ingresar los datos obtenidos de la empresa al procesador
- Analizar la información para el diagnóstico situacional de la empresa y el planteamiento de alternativas de solución
- Interpretar los resultados obtenidos de la información
- Realizar análisis matricial para el planteamiento de estrategias
- Establecer objetivos, políticas y tácticas

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO

4.1. Situación General del sector

4.1.1. Antecedentes

Hoy en día existen distintas formas de transporte que facilitan el traslado de mercancías, tanto de forma nacional como internacional. En el país existen tres grandes medios de transporte; por carretera, aéreo y marítimo. Dentro del transporte por carretera se tiene el ferrocarril, camiones, buses y transporte urbano.

En la actualidad, el principal ente regulador del sistema de transporte es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Este ministerio no siempre fue constituido y nombrado de esta manera, en un inicio, en el año 1896 fue creado el Ministerio de Fomento y Obras públicas, una de sus finalidades era regular el sector transporte en el país, así como el sector vivienda, minas y salubridad. Luego, en el siglo XX, se empezó a impulsar la construcción de ferrocarriles, carreteras y puentes, lo cual se realizó de acuerdo a un Plan vial, el cual tiene como prioridad la ejecución y mantenimiento de carreteras. Dadas las circunstancias, se procedió a la instalación de nuevas disposiciones como los arbitrios adicionales con el fin de lograr la conservación de las carreteras en buen estado, así como la instauración del sistema de peaje mediante la ley N° 15773. Durante el gobierno de Juan Velasco Alvarado, en el año 1968 se decreta la ley N° 17271 la cual logró que el Ministerio de Fomento y Obras públicas sea destituido y dividido en distintos Ministerios orientados de forma más específica a cada sector, creándose así el que hoy en día es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

Sin embargo, en el año 1992, con Alberto Fujimori como gobernante, se decretó la unificación del Ministerio de Transportes y Comunicaciones con el Ministerio de Vivienda y Construcción. Después, a inicios del siglo XXI fue separado el sector Vivienda y

Construcción del sector Transportes y Comunicaciones a través del decreto ley N°27779, constituyéndose así de forma definitiva el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Nosotros, 2017)

El MTC es el encargado de desarrollar, inspeccionar, regular y dirigir las actividades de los sistemas de transporte, infraestructura, uso de vías acuáticas, áreas, terrestres, telecomunicaciones, y coordinación y regulación del tránsito vehicular. Su función es sumamente importante para el crecimiento socio-económico del país ya que posibilita la integración tanto nacional como internacional. (MTC, Nosotros, 2017). Este, a través de distintos órganos reguladores, busca lograr el correcto funcionamiento de las distintas actividades que conciernen al sector transporte.

De acuerdo al medio de transporte, el MTC cuenta con distintas funciones. En cuanto el transporte terrestre, se concentra en la ejecución e impulsión de iniciativas orientadas al desarrollo y construcción de vías, así como la implementación de mecanismos que faciliten el transporte público. Respecto al medio marítimo, impulsa la optimización de los puertos con el fin de garantizar un servicio adecuado de transporte. Por último, en relación al transporte aéreo, su función se limita a la supervisión del cumplimiento de normas y regulaciones del correcto manejo de aeropuertos para ofrecer seguridad en todo su proceso, ya sea turístico, o comercial. (MTC, Nosotros, 2017)

Actualmente, viene trabajando en importantes proyectos como la concesión de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica que logrará conectar lima con 22 capitales del país, mediante la utilización de más de trece mil kilómetros de red de fibra óptica. Otro proyecto importante es la construcción de la Carretera Longitudinal de la Sierra, la cual se estima que estará pavimentada en su totalidad para el mes de Junio del año 2017 (MTC, Transparencia MTC, 2014). José Gallardo sostuvo que 2,946 Km. de 3,503 Km. estaban pavimentados al 08 de Mayo del 2016. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones , Fondo de Inversión y Telecomunicaciones, 2016)

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha elaborado el Reglamento Nacional de Administración de Transportes, el cual rige en todo el país. Dentro de las disposiciones generales sostiene que la finalidad del mismo es normar los aspectos administrativos y técnicos en cuanto al servicio de transporte de mercancías y pasajeros en el territorio peruano, en orden a lo establecido en el inciso d) del Artículo n°23 de la Ley General del Transporte y Tránsito Terrestre. A su vez, indica que las modalidades de transporte internacional, ferroviario y especial de usuarios en vehículos menores motorizados o no autorizados, no están incluidos en las regulaciones del Reglamento Nacional de Administración de Transportes, estos últimamente mencionados son regidos por sus respectivos reglamentos y leyes. (MTC, Reglamento Nacional de Administración de Transportes)

Así también, otros órganos competentes a la regulación del servicio de transporte según el MTC son los siguientes:

- a) La Policía Nacional del Perú
- b) Los Gobiernos Regionales
- c) Las municipalidades Provinciales
- d) El instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)

4.1.2. Características

Dentro del sector transporte, el desplazamiento de mercancías por camión es el más eficiente en cuanto a su alcance, ya que este logra llegar a lugares inaccesibles en comparación al transporte aéreo y marítimo. El nivel de empresarización del sector es alta, sin embargo, las condiciones de trabajo ofrecidas por las distintas empresas a nivel nacional no son las adecuadas para poder garantizar un buen estilo de vida, por lo que aún existen grandes retos para este sector en el país.

Las condiciones para permanecer en este rubro, consta del cumplimiento de las exigencias, requerimientos y condiciones técnicas y legales establecidas en el Reglamento Nacional de Administración de

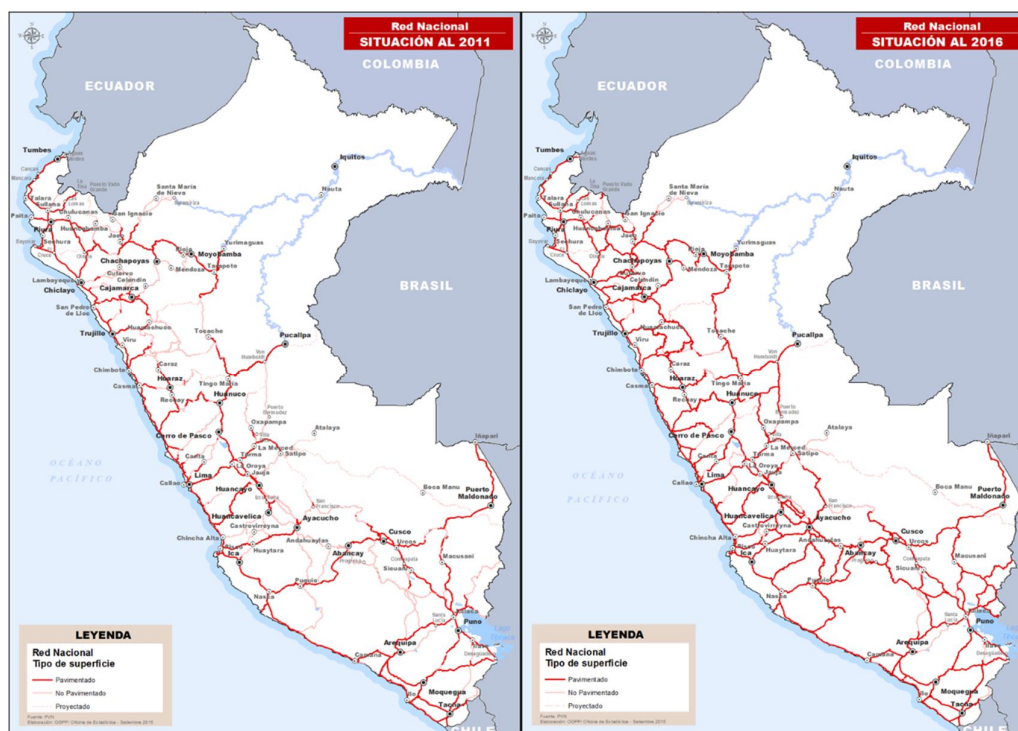
Transportes, (MTC, Reglamento Nacional de Administración de Transportes) tales como:

- Los vehículos utilizados para el transporte de mercancías deben de haber sido fabricados para este fin desde un inicio, mas no modificados.
- Los vehículos destinados para el transporte de mercancías pertenecen a la categoría N en la clasificación vehicular y deben de acatar las regulaciones del mismo.
- La antigüedad de los vehículos de transporte terrestre varía según la categoría a la que pertenece, cumpliendo con las condiciones óptimas para brindar el servicio, esto será constatado por el Certificado de Operatividad que tiene validez de 1 año desde su fecha de emisión.
- Todo vehículo debe estar debidamente acreditado y contar con el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) de acuerdo al Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito.
- Los conductores de los vehículos de transporte de mercancía no deben manejar luego de la edad máxima permitida, 65 años, deben de mantenerse en capacidad óptima para efectuar el manejo de la unidad, deben de contar con Licencia de Conducir y el Certificado de Profesionalización de Conductores con especialidad en transporte de mercancías.
- Respecto al periodo de conducción continuo permitido, este no debe de exceder, bajo ninguna circunstancia, más de doce horas al día. Los conductores deben de participar de capacitaciones anuales.

4.1.3. Evolución

La importancia de la debida pavimentación de las vías del Perú es crucial, tanto para el sector turístico, transporte público, privado, de personas y de mercaderías.

Figura N°1: Evolución de la pavimentación de la Red Vial 2011-2016



Fuente: (Gallardo, 2016)

Elaboración: MTC

En el reporte realizado por el Ministro de Transportes y Comunicaciones muestra que en el año 2011 solo el 53% de la red vial estaba pavimentada. Al año 2016 se produjo un gran avance y mediante el esfuerzo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y otros entes responsables, se pudo lograr al 86% la pavimentación de la Red Vial (Gallardo, 2016). Esto significa un gran avance para el País ya que esto reduce de manera significativa el tiempo de viaje del punto de origen al punto de destino, así como también hace más eficiente el transporte de mercancías, logrando de esta manera alcanzar puntos más alejados del país. De esta manera, mejora la calidad de vida de la población de las zonas más alejadas.

Figura N°2: Carreteras Longitudinales del Perú



Fuente: (Gallardo, 2016)

Elaboración: MTC

El Perú cuenta con 3 grandes regiones y eso se ve reflejado en esta figura. Se puede observar en la misma, las tres carreteras Longitudinales; Costa, Sierra y Selva. Estas son las principales del país. La Longitudinal de la Costa cuenta con 2,635 Km. La Longitudinal de la Sierra cuenta con 3,505 Km esta se concretó al 100% en Julio del 2016. Y por último, la Longitudinal de la Selva, es la más corta en términos de distancia y cuenta con 1,809 Km. Algunos tramos de esta última siguen en ejecución.

4.2. Evaluación Externa

4.2.1. Análisis del Macro entorno, Análisis PESTE

4.2.1.1. Fuerza Política, Gubernamental y Legal (P)

- **Actualidad Política**

De acuerdo a las últimas publicaciones acerca de la actualidad política, se muestra que el Perú ha venido atravesando por gobiernos que de alguna u otra manera han logrado mantener al país estable. Actualmente, el Perú después de haber estado al mando de un gobierno de Ollanta Humala, a partir del 2016 entró en vigor el nuevo gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, el cual está altamente capacitado para el puesto.

El último gobierno, sufrió varias fases de indecisión y falta de liderazgo, lo que retrasó su gestión, empezando la misma a la mitad del gobierno. Sin embargo, no dejó de promover reformas importantes a largo plazo para el país, encontrándose el mejoramiento de la infraestructura vial como uno de sus proyectos. (Suclupe & Dongo-Soria, 2016)

Ollanta Humala, denominó a su gobierno como La Gran Transformación, luego de casi 3 años en su mandato, se convenció que el plan inicial no iba a funcionar por lo que re direcciona el mismo a mediados del año 2011. Sin embargo, esto no fue suficiente ya que al retirarse del cargo deja al Estado con distintos pendientes y bajo un mando muy burocrático. Por lo contrario, no todo fueron aspectos negativos durante su gobierno, sino que logró lo que otros presidentes no pudieron, que fue mantener la estabilidad macroeconómica del país, logrando hacer crecer al país en un 4.8% en el periodo del 2011 al 2015, lo cual refleja un gran progreso ya que el resto de países de Sudamérica solo creció un 2.2%. En cuanto a la Red Vial Nacional, en este gobierno

se logró el asfaltado de la misma a un 70% a finales del mismo. (Suclupe & Dongo-Soria, 2016)

Este gobierno no logró cumplir con las expectativas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), sin embargo, a pesar de las condiciones mundiales en las que se desarrolló este gobierno, logró dejar al país en un escenario donde el mismo pudo actuar frente a las condiciones externas.

Luego de esto, en Julio del año 2016 entra en vigor el actual gobierno bajo el mando de Pedro Pablo Kuczynski. El país sufrió un proceso de incertidumbre en el proceso de transición de estos gobiernos. Las propuestas más destacadas por el gobierno actual fueron de seguridad ciudadana y modificaciones en el ámbito de declaraciones de arbitrios.

Dentro de las debilidades del país, se encuentran los cambios climáticos que generan desastres naturales, como el Fenómeno del Niño, lo cual desequilibra a la economía del país, pero este es un factor que no se puede controlar. Sin embargo, existe otro factor que afecta de manera constante al desarrollo del país y este es la corrupción. El presidente electo Pedro Pablo Kuczynski propone la reorganización del Despacho Presidencial como acción principal en su lucha contra la corrupción, así como también, medidas radicales para los corruptos, impulsando el proyecto de ley de Muerte Civil, que consta del impedimento de volver a laborar para el Estado a las personas que estuvieron envueltas en casos de corrupción.

- **Ámbito Legal**

Dentro del Gobierno actual, el gobernador Pedro Pablo Kuczynski busca beneficiar tanto al sector privado, como al público. Dentro de sus propuestas, tiene la finalidad de promover el crecimiento de las Mype. Además, busca reducir la informalidad de empresas introduciendo una propuesta de la reducción porcentual en el IGV (Impuesto General a las Ventas), fijando en corto plazo el objetivo de la reducción de un punto en el mismo y, como objetivo a largo plazo, la reducción de tres puntos, logrando alcanzar una declaración del 15% en el 2019. En la actualidad

se ha constituido un nuevo Régimen Mype Tributario (RMT). Este último se aplica para aquellas personas jurídicas o naturales que no superen las 1,700 UIT en ingresos al año. El impuesto a la renta para las empresas bajo el RMT se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°6: Declaración Impuesto a la Renta Mensual

INGRESOS NETOS ANUALES	PAGOS A CUENTA
HASTA 300 UIT	1%
MAS DE 300 HASTA 1700 UIT	COEFICIENTE O 1.5%

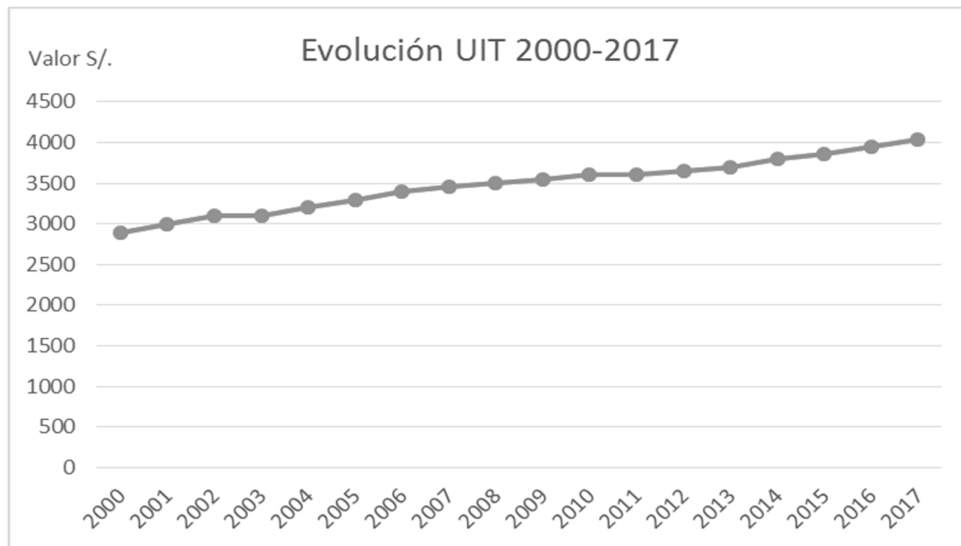
Fuente: (SUNAT, Regimen Mype Tributario, 2017)

Elaboración: Propia

Como se aprecia, las empresas que presenten ingresos netos anuales hasta 300 UIT tributarán el 1% de las ventas mensualmente, mientras que si sus ingresos anuales se encuentran entre las 100 y 1,700 Unidades Impositivas Tributarias, tendrán que aportar el 1.5% de sus ventas mensualmente como Impuesto a la Renta.

Para la declaración jurada anual, la Ley del Impuesto a la renta señala en su artículo N°85 que la renta anual para las primera 15 UIT será del 10% del monto total de la Utilidad. El monto para determinar el impuesto a la renta anual asciende al 29.5% de la Utilidad para más de 15 UIT. (SUNAT, Regimen Mype Tributario, 2017)

Figura N°3: Evolución de la Unidad Impositiva Tributaria periodo 2000-2017



Fuente: (SUNAT, Indices y Tasas, 2017)

Elaboración: Propia

La tendencia al valor de la Unidad Impositiva Tributaria es creciente con el pasar de los años. En el año 2000 la UIT tenía un valor de 2,900 Soles. Esta cantidad fue incrementando, en un promedio de 50 a 100 Soles por año, es por esto que en la actualidad, el valor de una UIT es de 4,050 Soles. (SUNAT, Indices y Tasas, 2017)

Por otro lado, existe el impuesto que se pretende, se asuma por el consumidor final, por lo que este se encuentra en el precio de compra del producto o servicio. A este impuesto se le denomina Impuesto General a las Ventas (IGV). Este, tiene un monto de 18%, el cual está conformado por dos factores. El primer factor es la tasa del 16% de las operaciones gravadas con el IGV, es decir todas las etapas del ciclo de distribución y producción según corresponda. El segundo factor es el 2% restante que se añade, este se denomina Impuesto de Promoción Municipal (IPM). De este modo, el IGV se obtiene multiplicando el Valor de Venta por 18%, este resultado, sumado al Valor de Venta, da como resultado del Precio de Venta. Este último, es el precio al consumidor final. Mediante este Régimen Mype Tributario, se busca flexibilizar las obligaciones de las empresas pertenecientes al mismo mediante las exigencias de libros contables, teniendo un efecto directo en la reducción de costos de cumplimiento. Para empresas con ingresos

netos anuales menores a 300 UIT deberán contar con registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado. Para las empresas cuyos ingresos netos superen las 300 UIT hasta 1,700 UIT, deberán contar con los libros conforma al artículo N°65 de la Ley del Impuesto a la Renta, los cuales además de los anteriormente mencionados son; libro mayor, libro diario, libro de inventarios y balances. (SUNAT, Regimen Mype Tributario, 2017)

Así también, existen los beneficios tributarios, los cuales son definidos por el Instituto Peruano de Economía (IPE) como las deducciones, exoneraciones y tratamientos tributarios especiales que se traducen en la reducción de obligaciones tributarias para contribuyentes bajo ciertas condiciones y categorías. A pesar de que estos beneficios se traducen en una disminución en la recaudación de tributos para el Estado, incentiva al desarrollo económico, a la inversión nacional y extranjera, así como el desarrollo de algunas regiones de acuerdo a su aplicación (IPE, Beneficios Tributarios, 2017). En otras palabras, es un elemento que ayuda al desarrollo y crecimiento del país a nivel nacional, de acuerdo a los ámbitos en donde se aplica.

Tabla N°7: Número y Porcentaje de Beneficios Tributarios por sector beneficiado

Sector	Número	Pocentaje (%)
Agropecuario	10	5.2%
Amazonia	23	11.9%
Aplicación general	41	21.2%
CETICOS	13	6.7%
Contruccion	5	2.6%
Educacion, Cultura y Deportes	20	10.4%
Energia	1	0.5%
Financiero	35	18.1%
Hidrocarburos	13	6.7%
Industrial	2	1.0%
Muneri	7	3.6%
Otros Sectores	9	4.7%
Transporte	3	1.6%
Turismo	11	5.7%
Total	193	100%

Fuente: (MEF, 2003)

Elaboración: Propia

En un documento publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) denominado “Análisis de las Exoneraciones e Incentivos Tributarios y Propuesta de Estrategia para su Eliminación” contiene que el sector Financiero es el sector con mayor beneficio (18%), luego le sigue Amazonía con 12%. El sector transporte cuenta con tan solo 3 beneficios, que representan el 1.6% del total de beneficios tributarios otorgados por el Estado. Estos 3, pertenecen al tipo “Exoneraciones”. Estos son; Transporte público de pasajeros dentro del país (exceptuando el transporte aéreo), transporte de carga y servicios complementarios realizados en la zona primaria de aduanas y servicios postales que completan el servicio postal desde el exterior. Estas tres categorías están exoneradas del Impuesto General a la Venta. (MEF, 2003)

Del mismo modo, de acuerdo a la Ley N° 20380 se creó la entidad a cargo de normar, supervisar, fiscalizar y sancionar las actividades relacionadas al transporte de personas, carga y mercancías, tanto a nivel internacional como nacional. Esta entidad fue denominada la Superintendencia de Transporte terrestre de Personas Carga y Mercancías (SUTRAN). Dentro de sus objetivos principales tiene;

proteger la vida, intereses públicos, velar por el respeto y cumplimiento de las normas de transporte, promover la formalización del transporte terrestre, proveer información de los agentes económicos y por último, apoyar la capacidad de fiscalización de los servicios de transporte. Mediante todas estas medidas se busca que la SUTRAN contribuya a la reducción de la tasa de accidentes del Perú. (MTC, Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012-2016, 2012)

De acuerdo a la información obtenida, se concluye que no es sencillo iniciar un negocio e incluso es aún más difícil manejarlo de forma correcta y de acuerdo a todas las leyes existentes en el sistema peruano. El Régimen General contiene tasas tributarias altas para empresas que recién están iniciando sus operaciones, lo que tiene como consecuencia una productividad baja y esto trae consigo la informalidad por parte de las empresas. Por ejemplo, en el sector de transporte de carga, existen empresas informales que ofrecen su servicio a los clientes. Estas empresas, no cuentan con permisos necesarios ni la documentación correspondiente, por lo que esto crea un ambiente desleal e injusto en el sector, pues estos no declaran impuestos ni ganancias a la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria)

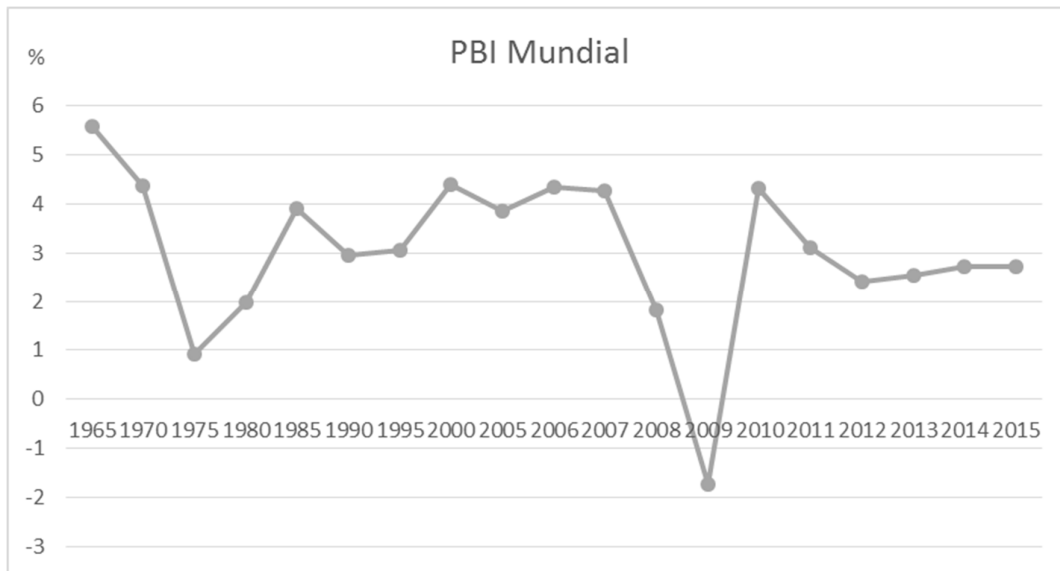
Este escenario genera una competencia desleal, ya que contar con la serie de documentos que exigen los distintos entes reguladores, supone un precio elevado. Sin embargo, las empresas informales, no generan estos gastos y no están en el radar de empresas que no contribuyen con sus ganancias al Estado. El impacto de las empresas informales radica en que estas establecen precios de fletes por debajo del costo fijo en comparación a una empresa de transporte de carga legalmente constituida con todos los permisos requeridos. Es por esto que la lucha contra la corrupción del presente gobierno es crucial para la subsistencia de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en el mercado.

4.2.1.2. Fuerza Económica y financiera (E)

- **Economía a nivel Global**

El mundo enfrenta constantemente distintos cambios que repercuten en las economías nacionales. Es responsabilidad de cada país ver cómo actúa frente a las distintas adversidades que se desarrollan en el tiempo.

Figura N°4: Evolución del PBI Mundial 1965-2015

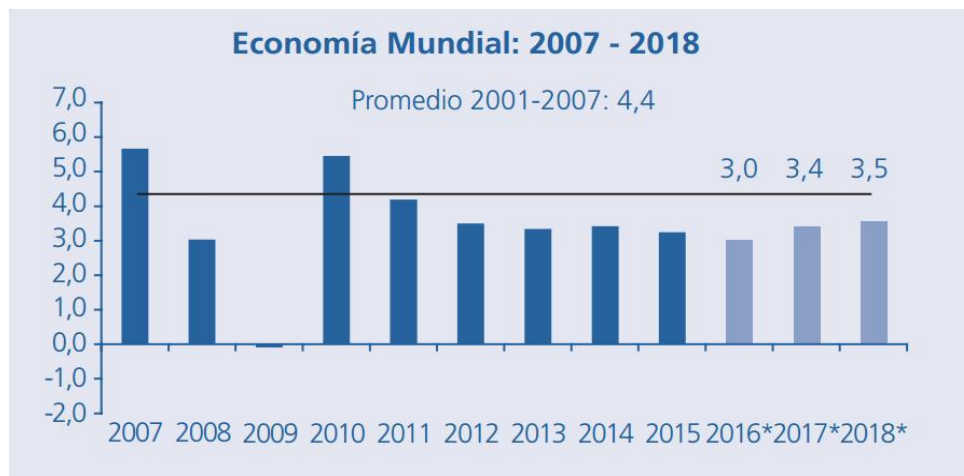


Fuente: (Banco Mundial, 2017)

Elaboración: Propia

El Banco Mundial realizó una retrospectiva del crecimiento anual del PBI expresado en porcentajes desde el año 1961. En la misma, se observan grandes rangos de variación del PBI, sin embargo, la caída más importante fue en el año 2009. El mundo entró en un periodo de crisis donde hasta las más grandes potencias se vieron afectadas. (Banco Mundial, 2017) Luego de esta crisis, la recuperación de la economía mundial fue escalando hasta alcanzar su punto máximo en el año 2014.

Figura N°5: Economía Mundial periodo 2007 - 2018



Fuente: (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

Elaboración: Panorama y Proyecciones macroeconómicas

En el reporte de Reporte de Inflación; Panorama y Proyecciones macroeconómicas 2017-2018 elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) se observa que el crecimiento estimado para los siguientes años es favorable, ya que no presenta grandes variaciones lo que crea un panorama estable. Por otro lado, en el mismo artículo se menciona que a pesar de existir este panorama, existen también países con economía emergentes que presentaran disminuciones en el PBI, tal es el caso de México, Chile e India. Sin embargo, respecto a los países de Rusia y Brasil, tienden a salir de la recesión económica en la que se encuentran actualmente. (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

Por último, en cuanto a Latinoamérica, de acuerdo a los estudios realizados, se observa que la principal potencia del continente Sudamericano, Brasil, presenta contracciones en cuanto a la inversión y producción en el mismo debido a los distintos escenarios políticos en los que ha venido desenvolviéndose. Del mismo modo, Chile presenta contracciones en los mismos ámbitos que Brasil, sin embargo esto se dio por la situación minera y no por factores políticos. En Colombia, las contracciones presentadas fueron debido a los cambios en el precio del petróleo el último año. (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

- **Economía a nivel Nacional**

Al analizar la economía a nivel Latinoamericano, se observa que el Perú se encuentra en una posición superior frente a los demás países. A pesar de año a año no cumplir con las proyecciones elaboradas por el MEF a inicios de los mismos, se logra mantener una economía en constante crecimiento, tal vez no a pasos agigantados como se quisiera, pero a pesar de todas las adversidades del mundo, Perú está teniendo un gran desarrollo en términos generales.

Figura N°6: Expectativas del crecimiento del PBI Latinoamérica periodo 2017-2018



Fuente: (BCRP, Reporte de Inflación, 2017)

Elaboración: Panorama y Proyecciones macroeconómicas

En el Reporte de Inflación elaborado por el BCRP, se observa que las proyecciones de Perú frente al resto de países Latinoamericanos, es favorable. Tiene como objetivo la variación del PBI en un 3.5% para el año 2017, y para el año 2018 busca ocupar el primer lugar en cuanto a crecimiento del PBI con una meta del 4.1% a finales del mismo.

Para confirmar la posición anterior, el siguiente cuadro, elaborado en la misma publicación, muestra las proyecciones de Inflación a nivel Latinoamericano para los próximos dos años. Al mismo ritmo del crecimiento del PBI, las expectativas en cuanto a la Inflación son bastante optimistas y prometedoras para el Perú. Se espera finalizar el año en Diciembre del 2017 con una inflación del 2.4%, ocupando de esta manera el segundo lugar a nivel Latinoamericano. Para Diciembre del 2018 se tiene como objetivo liderar la tabla de países

latinamericanos, con un total del 2.0% de inflación. Esto se muestra a continuación en la Figura N°7.

Figura N°7: Expectativas de índices de Inflación a nivel Latinoamérica periodo 2017 - 2018

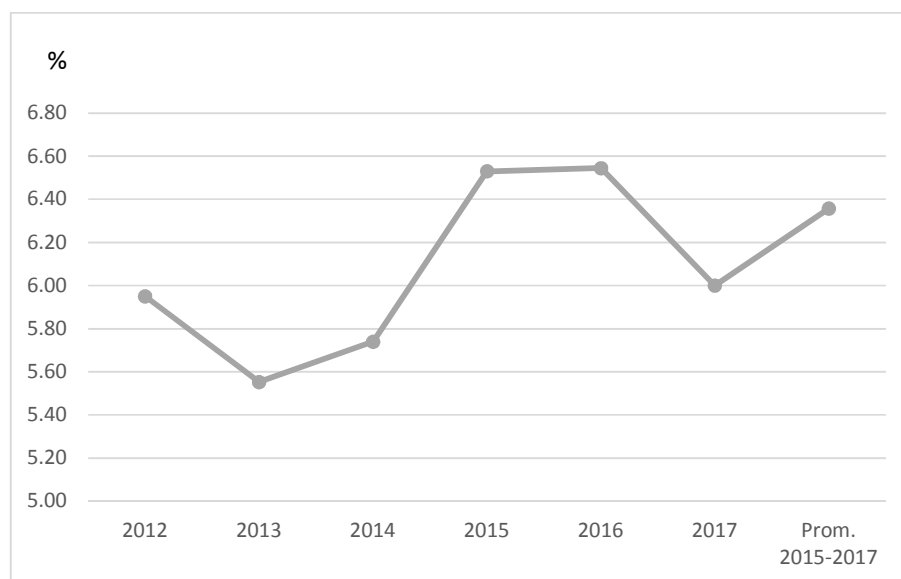


Fuente: (BCRP, Resporte de Inflación, 2017)

Elaboración: Panorama y Proyecciones macroeconómicas

En la Figura N°8 se puede observar la variación porcentual del Producto Bruto Interno (PBI) del país. El mismo grafica los altibajos presenciados en el país desde el año 2012. Se observa que del año 2016 al presente, se registró una baja considerable, sin embargo, en términos de promedio, entre el año 2015 y 2017, a pesar de la bajada registrada en el año 2016, se mantiene en términos crecientes la economía del país. (INEI, Proyecciones MEF, 2017)

Figura N°8: Variación porcentual real del PBI Nacional periodo 2015 - 2017

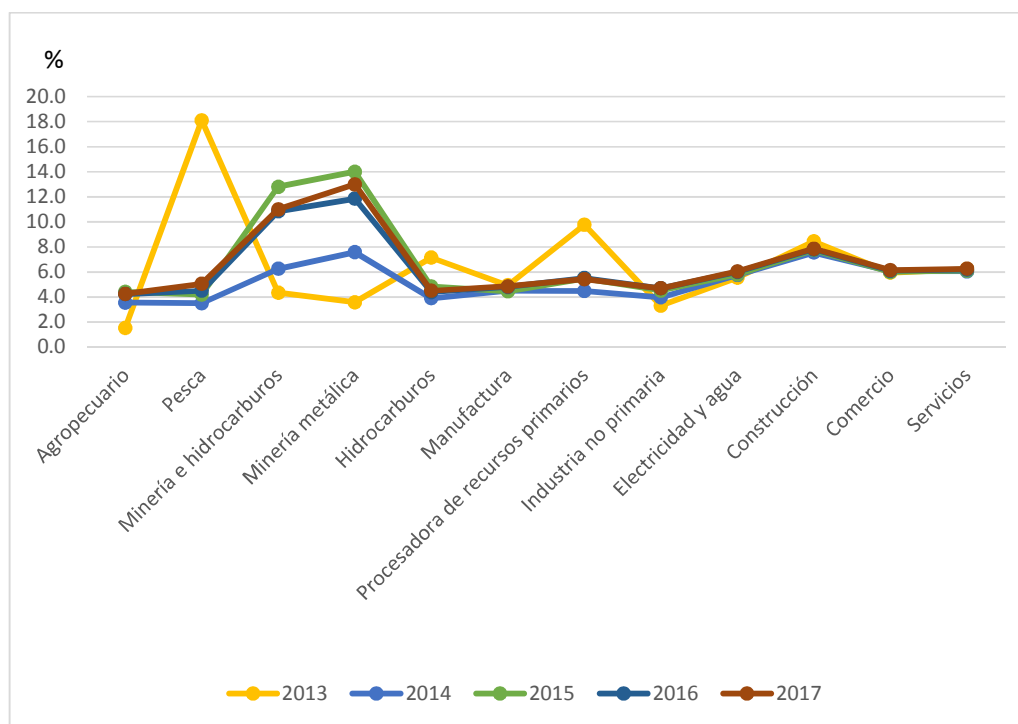


Fuente: (INEI, Proyecciones MEF, 2017)

Elaboración: Propia

Al analizar el PBI por sectores a nivel nacional, se obtiene que los sectores que presentan mayor crecimiento a través de los años, es el sector de Minería metálica, y el de Pesca, seguidos por la Minería e hidrocarburos y la Construcción principalmente. Otro aspecto importante respecto a esta información es que en los últimos años no han sido los más favorables para los distintos sectores.

Figura N°9: Producto Bruto Interno por Sectores a nivel Nacional periodo 2012 - 2017

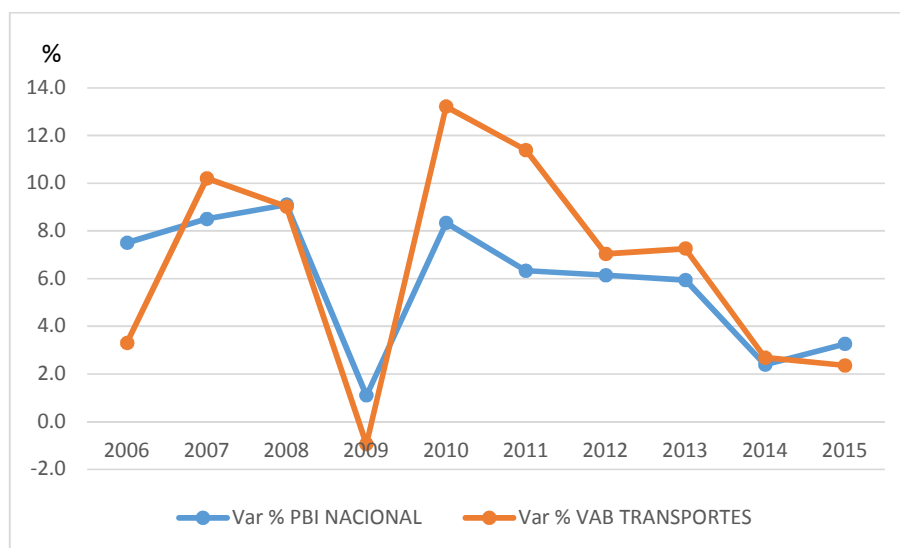


Fuente: (INEI, Proyecciones MEF, 2017)

Elaboración: Propia

En la Figura N°9 no se encuentra el sector transportes, el cual pertenece a servicios, sin embargo, a continuación se muestra la Figura N°10 de la variación del PBI del sector transporte respecto a la variación total del PBI a nivel nacional.

**Figura N°10: Variación porcentual del PBI del sector transporte a nivel Nacional
periodo 2006 - 2015**



Fuente: (INEI, Proyecciones MEF, 2017)

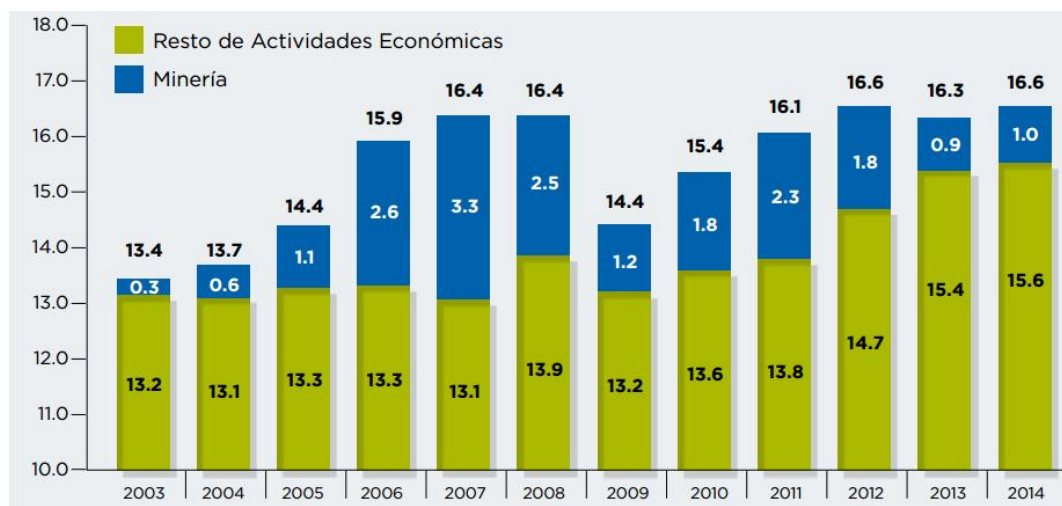
Elaboración: Propia

En términos porcentuales, se obtiene que indudablemente, en el año 2009 el PBI del sector transporte presenta una contracción mayor en relación al PBI nacional, sin embargo, la recuperación del siguiente año, superó por 4.9 puntos porcentuales al crecimiento del PBI nacional. Los siguientes años, el crecimiento del PBI del sector transporte se mantuvo por encima del PBI nacional. Sin embargo, a partir del año 2015 el sector transporte registra una disminución de 0.3 puntos porcentuales respecto al año anterior, lo que se traduce a 1 punto porcentual por debajo del PBI nacional. Por último, de acuerdo a estadísticas recientes realizadas por el BCRP, indican que el primer trimestre del 2017 no fue favorable, ya que Enero inició con una baja considerable del PBI pasando de 176 a 149, tomando como base el año 2007 con 100 puntos. (BCRP, Estadísticas, 2017)

Cuando se relaciona el Producto Bruto Interno con los ingresos tributarios de una economía se obtiene la presión tributaria. Este es un indicador que mide cuantitativamente la intensidad con la que, a través de las tasas impositivas establecidas, un país grava a sus contribuyentes. Estas tasas son el Impuesto General a las Ventas (IGV), Impuesto a la

Renta (IR), Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y los aranceles establecidos en las importaciones. (IPE, Presión Tributaria, 2017)

Figura N°11: Evolución de la Presión Tributaria con Minería y Resto de Actividades Económicas periodo 2003 - 2014



Fuente: (SUNAT, Memoria Anual 2014, 2017)

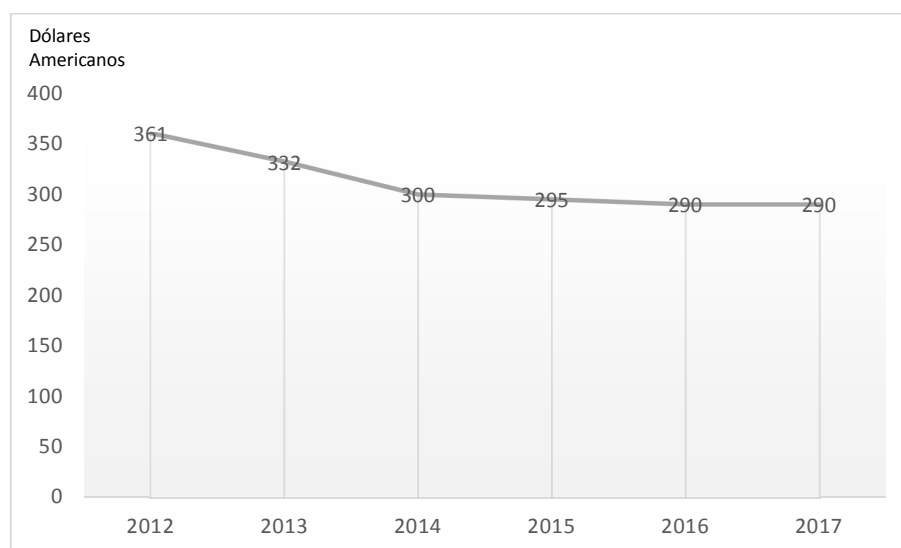
Elaboración: SUNAT

En el reporte de Memoria Anual 2014 elaborado por la SUNAT, se observa la evolución de la presión tributaria de los años 2003 al 2014. La influencia de la Minería en la misma es significativa. Tomando como base el año 2007, se observa una reducción de 3.3 puntos porcentuales a 1 punto porcentual en el año 2014, sin embargo, tomando los mismos años de referencia para el resto de actividades económicas, la presión tributaria aumentó de 13.1 puntos porcentuales a 15.6%. eso indica que la recaudación de impuestos depende del sector Minería. (SUNAT, Memoria Anual 2014, 2017)

La economía del Perú en los últimos años ha dependido de la producción de metales, como Oro, Plata, Plomo, Cobre. Este último, tiene gran presencia en el mercado internacional por lo que el Perú es un país productor y exportador de Cobre hacia los principales países importadores de cobre como es el caso de China. Tal es la importancia del cobre a nivel nacional, que el director general de la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas (MEM), sostuvo que el cobre es el que mayor representación tiene en la exportación con

un 27% del total de las exportaciones nacionales en el 2016. Este a su vez constituye el 42% del valor de la oferta de los productos mineros al extranjero. (Gestión, 2016)

Figura N°12: Evolución del Precio del Cobre (dólares americanos por libras) periodo 2012 - 2017



Fuente: (INEI, Proyecciones MEF, 2017)

Elaboración: Propia

En un reporte de proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas, se observa que la tendencia del precio del Cobre es descendente como se muestra en la Tabla N°12. Esto repercute de distintas maneras en la economía peruana y sobretodo en el sector transporte. Sin embargo, a pesar de la caída del precio del cobre, la producción del mismo en el país se incrementó en 42.47% entre Enero y Noviembre del año 2016, en este último mes, la producción fue de 32.82% más que el año anterior en el mismo periodo. Este no fue el único metal que aumentó su producción en relación al año anterior, sino también lo hizo la Plata en 8,48%, Oro en (0.88%) y Hierro en 3.46%. (Gestión, 2016)

En cuanto al departamento de Arequipa, es una región clave y atractiva para nuevas inversiones. La misma, se encuentra en el ranking de “Las mejores ciudades para hacer negocios 2014” elaborado por la revista América Económica. Arequipa, como ciudad, esta por encima

de Santo Domingo, Córdova y Barranquilla, logrando posicionarse en el puesto 30 respecto a otras ciudades. (Frias, 2015)

A nivel nacional, Arequipa es la tercera región que representa una de las más alta competitividad. La primera es Lima y la segunda es Callao. Arequipa atrae inversiones en el sector minería y construcción principalmente. A pesar de sufrir a consecuencia de los distintos factores globales, ha logrado mantenerse con un panorama favorable para los años 2016-2019 correspondientes a la finalización de proyectos mineros, así como la ampliación del puerto de Matarani y a los más de 10,000 millones de dólares americanos que estas representan. Es importante tener en cuenta que la concretación de los proyectos en la región, traen consigo mayor demanda de empleos, lo que atrae a inversiones en construcción a su vez. (Frias, 2015)

Figura N°13: Producción de Cobre a nivel Nacional (Miles de Toneladas Métricas Finas) periodo 2016 - 2018

	2016	2017*	2018*
Antamina	444	431	440
Southern	288	311	366
Cerro Verde	473	537	538
Antapaccay	221	226	230
Toromocho	168	201	220
Constancia	133	115	130
Las Bambas	329	460	500
Resto de empresas	223	236	242
TOTAL	2 280	2 519	2 667
* Proyección.			

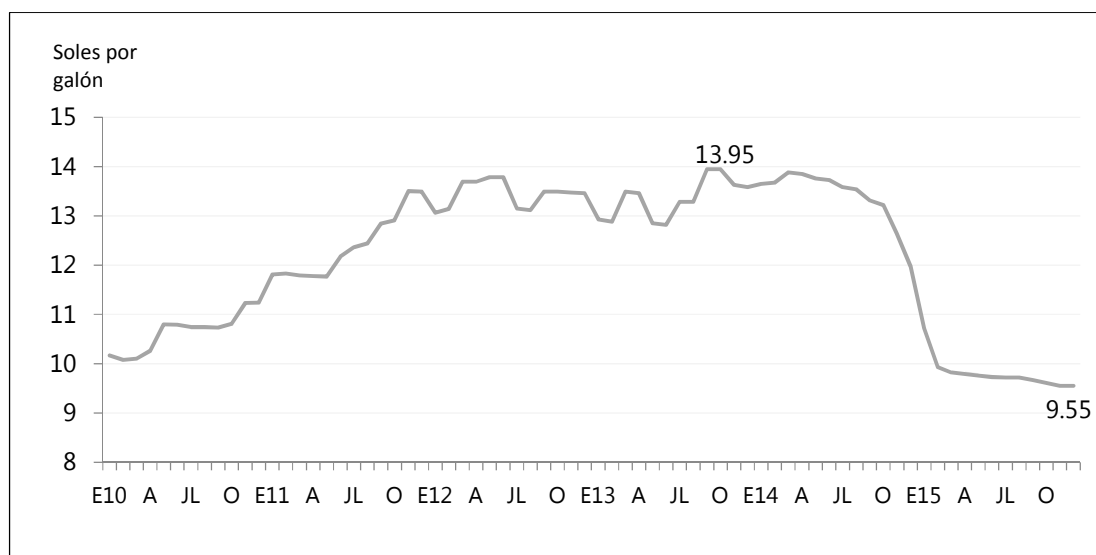
Fuente: (BCRP, Resorte de Inflación, 2017)

Elaboración: BCRP

Como se aprecia en la Figura N°13 Cerro Verde se encuentra en el puesto número tres a nivel nacional en cuanto a producción de Cobre. Esto, continúa de la misma manera en una proyección para los siguientes 2 años. Esto supone un transporte de mercadería, tanto a nivel regional como nacional para poder trasladar la misma desde el punto de producción, hacia los principales puertos del país con motivo de exportación.

Por otro lado, en el sector transporte dentro de otras cosas, uno de los componentes más importantes es el Precio del petróleo, este influye sin duda alguna en las ganancias de las empresas y en el monto del flete pactado.

Figura N°14: Evolución del precio de venta al público de Diesel (Soles por galón) periodo 2010 - 2015



Fuente: (MTC, Indicadores Sectoriales, 2017)

Elaboración: Propia

En la Figura N°14 se observa cómo a finales del año 2013 el precio de venta al público de Diesel fue de 12.95 soles por galón, alcanzando de esta manera el máximo precio registrado desde el año 2010 a nivel nacional. Por otro lado, se observa una caída drástica del mismo a inicios del año 2015. Desde entonces, el precio del mismo ha venido manteniéndose constante, alrededor de 9.55 soles por galón. (MTC, Indicadores Sectoriales, 2017)

Figura N°15: Cartera estimada de principales proyectos mineros Perú

EMPRESA	NOMBRE DEL PROYECTO	REGIÓN	MINERAL PREDOMINANTE	INICIO OPER. ESTIMADO	INVERSIÓN US\$ MM	PRODUCCIÓN POR AÑO ADICIONAL
INVERSIONES MAYORES A US\$ 100 MILLONES						
AMPLIACIONES						
SOUTHERN PERU COPPER CORP.	Ampliación Toquepala	TACNA	Cu	jul-18	1,200	100,000 TMF/Cu y 3,100 TM/Mo
COMPANIA MINERAMISQI MAYO S.R.L.	Ampliación Bayovar	PIURA	Fosfatos	jul-17	520	Ampl. de 3.9 a 5.8 MIII TM/Fosfatos
SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.	Ampliación Marcona	ICA	Fe	dic-18	1,500	3.5 MIII TM/Fe
MINERA CHINALCO PERU S.A.	Ampliación Toromocho	JUNIN	Cu	dic-19	1,350	25,000 TMF/Cu
MINERA BARRICK MISOQUICHILCA S.A.	Ampliación Lagunas Norte	LA LIBERTAD	Au	dic-21	640	240,000 Oz/Au
CON E.I.A. APROBADO / EN CONSTRUCCIÓN						
ANGLOAMERICAN QUELLAVECO S.A.	Quellaveco	MOQUEGUA	Cu	ene-19	5,000	225,000 TMF/Cu
MINERAYANACOCNAS R.L.	Minas Conga	CAJAMARCA	Cu, Au	por definir	4,800	680,000 Oz/Au y 54,000 TMF/Cu
COMPANIA MINERAAARES S.A.	Crespo	CUSCO	Au - Ag	2020	120	2.7 M Oz/Ag y 28,000 Oz /Au
MINERA SHOUXIN PERU S.A.	Explotación de relaves	ICA	Cu, Fe, Zn	2016	239	19,040 TMF/Cu, 29,988 TMF/Zn y 80,580
SHAHUINDO S.A.C.	Shahuindo	CAJAMARCA	Au	dic-16	132	84,000 Oz/Au y 167,000 Oz/Ag
BEAR CREEK MINING COMPANY	Corani	PUNO	Ag	dic-20	664	8 MIII Oz/Ag
MINERA KURI KULLU S.A.	Ollachea	PUNO	Au	abr-18	180	113,000 Oz/Au
FOSFATOS DEL PACIFICO S.A.-FOSPAC	Proyecto Fosfatos	PIURA	Fosfatos	2019	500	500,000 TM/Fosfatos
SOUTHERN PERU COPPER CORP.	Tia Maria	AREQUIPA	Cu	por definir	1,400	120,000 TMF/Cu
COMPANIA DE MINAS BUENA VENTURA S.A.A.	Tambomayo	AREQUIPA	Au, Ag	dic-16	340	150,000 Oz/Au y 3M Oz/Ag
JINZHAO MINING PERU S.A.	Pampa de Pongo	AREQUIPA	Fe	ene-21	1,500	15 MIII TM/Fe
COMPANIA MINERAMILPO S.A.A.	Pukagaqa	HUANCAVELICA	Cu-Mo	2018	706	40,000 TMF/Cu
COMPANIA MINERAMILPO S.A.A.	Magistral	ANCASH	Cu	2018	300	60,000 TMF/Cu
ARIANA OPERACIONES MINERAS S.A.C	Ariana	JUNIN	Cu, Zn, Au, Ag	2018	200	

Fuente: (Rumbo Minero, 2016)

En la figura N°15 se observan los distintos proyectos mineros que conciernen a la producción de Cu a nivel nacional, dichos proyectos tienen como inicio de operaciones estimadas entre los años 2018 y 2020. Esto apoya las proyecciones realizadas por el BCRP donde se muestra crecimiento en la producción de cobre a nivel nacional. Así también, la revista Rumbo Minero sostiene que según una encuesta realizada a 18 economistas, las proyecciones del PBI del país para el 2018, se estima tendrá un crecimiento del 4%. (Rumbo Minero, Boomberg: Economía Peruana, 2017)

En cuanto al sector construcción, las proyecciones no son tan optimistas, pero se mantienen en relación al crecimiento esperado del PBI peruano en el año 2018, el cual es de 4%. (America Economía, 2017)

4.2.1.3. Fuerza Social, Cultural y demográfica (S)

Figura N°16: Tasa de desempleo nacional bajo principales Características/Región natural 2004 - 2015

Principales características / Región natural	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	7.3	7.5	6.4	6.3	6.0	5.9	5.3	5.1	4.7	4.8	4.5	4.4
Sexo												
Hombre	6.6	7.0	5.6	5.7	5.3	5.6	4.6	4.8	4.0	4.1	4.2	4.2
Mujer	8.3	8.0	7.5	7.0	6.9	6.2	6.0	5.5	5.5	5.6	5.0	4.5
Grupos de edad												
14 a 24 años	15.2	16.1	13.8	14.7	13.5	12.8	13.0	13.0	12.3	11.1	13.1	11.2
25 a 44 años	5.3	5.1	4.8	4.2	4.3	4.2	3.5	3.3	3.1	3.9	3.1	3.4
45 a 64 años	4.1	4.6	3.3	3.3	3.2	3.3	2.7	2.3	2.0	1.9	1.4	1.9
65 y más	3.2	3.6	2.5	2.6	2.6	3.6	1.7	3.0	1.6	2.6	2.1	2.7
Nivel de educación												
Primaria o menos	4.1	4.3	3.8	3.6	2.6	3.3	2.4	2.9	2.5	3.0	1.6	1.9
Secundaria	8.4	8.8	7.7	7.3	7.2	7.1	6.2	6.3	5.5	4.9	5.5	4.9
Superior	7.7	7.4	6.1	6.5	6.2	5.6	5.6	4.7	4.7	5.5	4.7	4.8
Region Natural												
Costa Urbana 2/	7.8	8.1	6.9	6.5	6.3	6.1	5.3	4.9	4.8	5.2	4.7	4.6
Sierra Urbana	7.2	6.5	5.6	6.4	5.9	5.7	5.3	4.9	4.4	5.2	4.5	4.1
Selva Urbana	3.6	5.0	4.9	4.7	4.2	4.5	3.3	3.7	3.4	3.2	3.5	3.0
Lima Metropolitana	8.5	8.5	7.1	6.7	6.7	6.1	5.7	5.6	5.0	4.7	4.9	5.1

Fuente: (INEI, Encuesta Nacional de Empresas, 2015)

Elaboración: Propia

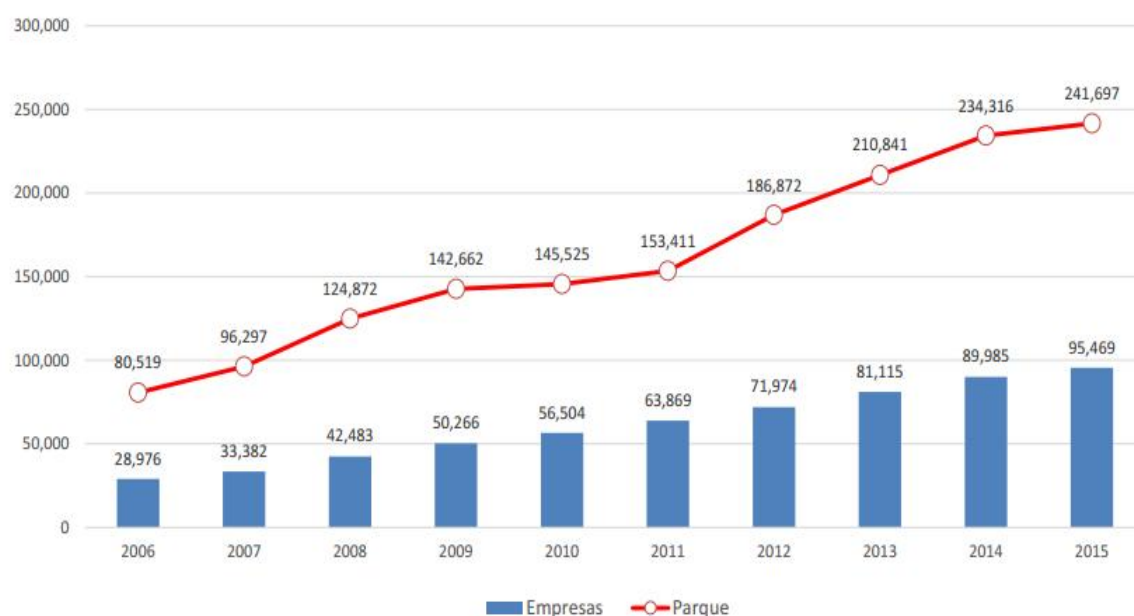
Mediante un estudio realizado por el INEI, muestra la evolución del desempleo en los últimos años. En la Figura N°15 se observa que entre el 2004 y el 2015 ha habido una reducción continua de la tasa de desempleo, lográndose que durante estos años la misma disminuya en 3 puntos porcentuales. Se observa que existe una ligera diferencia entre hombres y mujeres desempleadas. A su vez, los grupos que registran tasa más alta de desempleo, según característica, son los ciudadanos de 14 a 24 años, seguida por el grupo clasificado entre 25 a 44 años.

En el 2015, se registró la tasa de desempleo más baja a lo largo de estos años, cerrando el año con 4.4 puntos porcentuales, lo que indica que 5 de 100 personas no cuentan con trabajo en el mercado laboral. De esta manera, la región natural que registra la tasa más alta de desempleo es Lima Metropolitana con una tasa de 5.1%, seguido de la costa urbana. Así también, de acuerdo al nivel de educación,

sorprendentemente no hay diferencia significativa entre la tasa de desempleo para personas en nivel de educación secundaria y superior al año 2015.

Por otro lado, información con respecto al sector se obtiene lo siguiente:

Figura N°17: Empresas y parque vehicular autorizados para el servicio de transporte de carga periodo 2006 - 2015

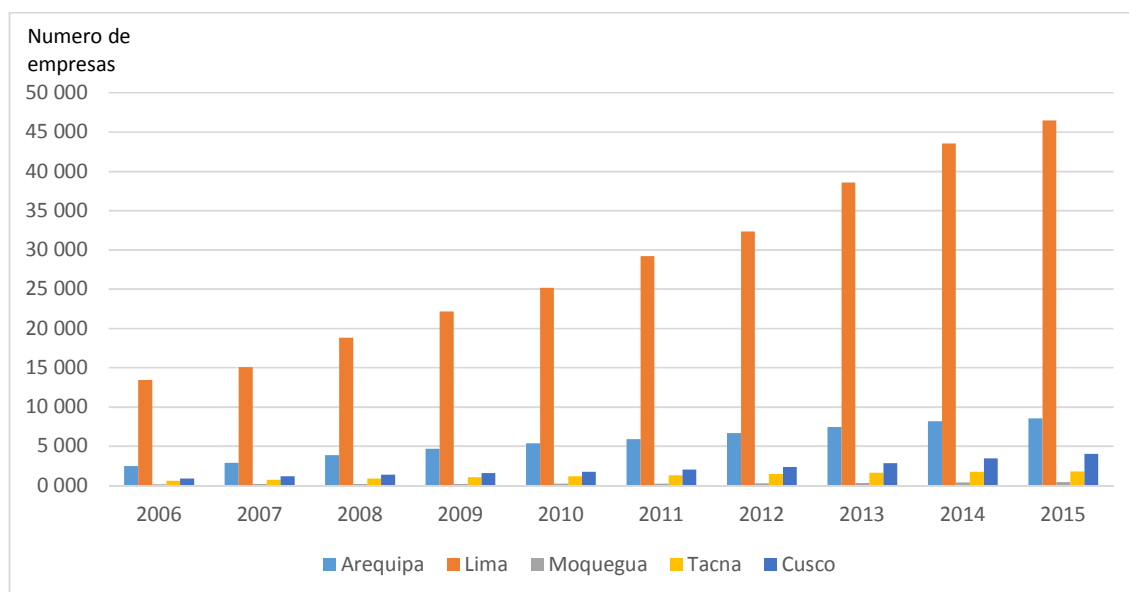


Fuente: (MTC, Estadísticas, 2017)

Elaboración: Propia

Durante los últimos años el número de empresas dedicadas al servicio de transporte de carga y el parque automotor presenta un incremento. (MTC, Estadísticas, 2017) En cuanto a las empresas, en el periodo de 9 años se observa el crecimiento de las mismas en un 229% aproximadamente, mientras que el crecimiento del parque automotor tan solo fue de 200% aproximadamente. Esto lleva a la conclusión que el parque automotor creció no necesariamente por la adquisición de nuevas unidades por empresas ya constituidas, sino que este incremento se dio también por la creación de nuevas empresas en este sector.

Figura N°18: Evolución de empresas autorizadas para el transporte de carga en las principales ciudades del Perú periodo 2006 - 2015



Fuente: (MTC, Indicadores Sectoriales, 2017)

Elaboración: Propia

Dentro de la Evolución de Empresas desde el año 2006 al 2015, se puede observar su tendencia al crecimiento a lo largo de todos estos años. El departamento que más creció en cuanto a empresas, fue Lima, con una evolución del 245% aproximadamente. Después de Lima, se observa que el departamento de Arequipa es el segundo a nivel nacional de acuerdo a creación de nuevas empresas dedicadas al transporte de carga en el Perú. Arequipa tuvo un crecimiento del 240% aproximadamente, monto parecido al de Lima. Luego de Arequipa, a nivel sur, vienen los departamentos de Cusco, Moquegua y Tacna.

Figura N°19: Muestra de empresas por Actividades económicas - 2015

Sección	Descripción	Total
	Total	19 204
A	Pesca y acuicultura	203
B	Minas y canteras	708
C	Manufactura	4 951
D	Electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	152
E	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales	332
F	Construcción	1 172
G	Comercio	3 419
H	Transporte y almacenamiento	1 210
I	Alojamiento y servicios de comidas	697
J	Información y comunicaciones	970
K	Actividades financieras	544
L	Actividades inmobiliarias	274
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	1 495
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1 267
P	Enseñanza	471
Q	Atención de la salud humana	409
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	648
S	Otras actividades de servicios	282

Fuente: (INEI, Encuesta Nacional de Empresas, 2015)

Elaboración: INEI

Por otro lado, dentro de las empresas constituidas a nivel nacional se puede observar que de 19,204 empresas encuestadas, solamente 1,210 se dedican a la actividad de transporte y almacenamiento según la Encuesta Nacional de Empresas (INEI, Encuesta Nacional de Empresas, 2015). Esto significa que de la totalidad de empresas a nivel nacional, solamente el 6% se dedica a esta actividad.

A pesar del bajo porcentaje de empresas a nivel nacional que se dedican al sector de transporte de carga, a continuación en la Tabla N°8 se tiene un reporte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, indicando las principales empresas a nivel nacional dedicadas al transporte de carga. Estas están ordenadas de acuerdo al tamaño de su flota.

TablaNº8: Ranking de las empresas de Transporte de carga general nacional por carretera, según flota operativa - 2015

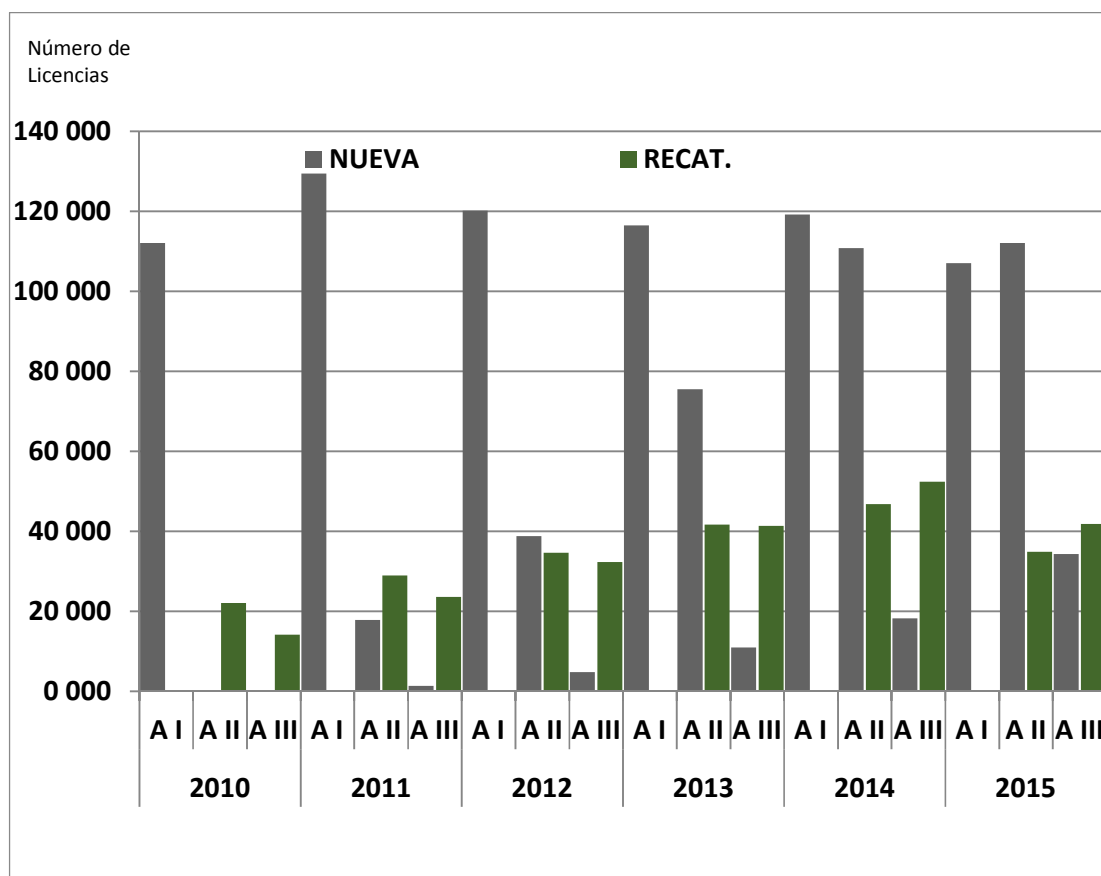
ORDEN	RAZON SOCIAL
1	TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA S.A.C.
2	TRANSALTISA S.A.
3	UNION DE CONCRETERAS S.A.
4	RACIONALIZACION EMPRESARIAL SA
5	RANSA COMERCIAL S A
6	CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION S.A. - CASA CONSTRUCTORES
7	RENTING S.A.C.
8	ZETA GAS ANDINO S.A.
9	INDUAMERICA SERVICIOS LOGISTICOS S.A.C.
10	INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A.
11	AMECO PERU S.A.C.
12	TRANSPORTES M. CATALAN S.A.C.
13	ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.
14	TOLMOS ESPINOZA GARCIA S.R.L.
15	TRANS - O S.A.C.
16	SERVOSA CARGO S.A.C.
17	SERVICIOS GENERALES SATURNO S.A.
18	TRANSPORTES 77 S.A.
19	SAN FERNANDO S.A.
20	MUR - WY S.A.C.
21	TRITON TRANSPORTS S.A.
22	LLAMA GAS S A
23	EMPRESA DE TRANSPORTES GUZMAN S.A.
24	GRUPO TRANSPESA SAC
25	TRANSPORTES HAGEMSA S.A.C.
26	G Y M S.A.
27	TRANSVAN S.A.C.
28	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.
29	GESTION DE SERVICIOS AMBIENTALES S.A.C.
30	SERVICIOS POLUX S.A.C.
31	CORPORACION DE TRANSPORTES CARLEY S.A.C.
32	MOTA-ENGIL PERU S.A.
33	TRANSPORTES ACOINSA S.A.C.
34	CONCREMAX S.A.
35	PETRAMAS S.A.C.
36	AREQUIPA EXPRESO MARVISUR EIRL
37	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.
38	COMPAÑIA DE SEGURIDAD PROSEGUR S.A.
39	...

Fuente: (MTC, Estadísticas, 2017)

Elaboración: MTC

En primer lugar se encuentra Transportes Rodrigo Carranza S.A.C. con un total de 1,460 unidades de transportes de carga pesada, dentro de las cuales se tienen los remolques, semirremolques, camiones. (Transportes Rodrigo Carranza, 2017)

Figura N°20: Evolución de las Licencias de Conducir por tipo de emisión según categoría periodo 2010 - 2015

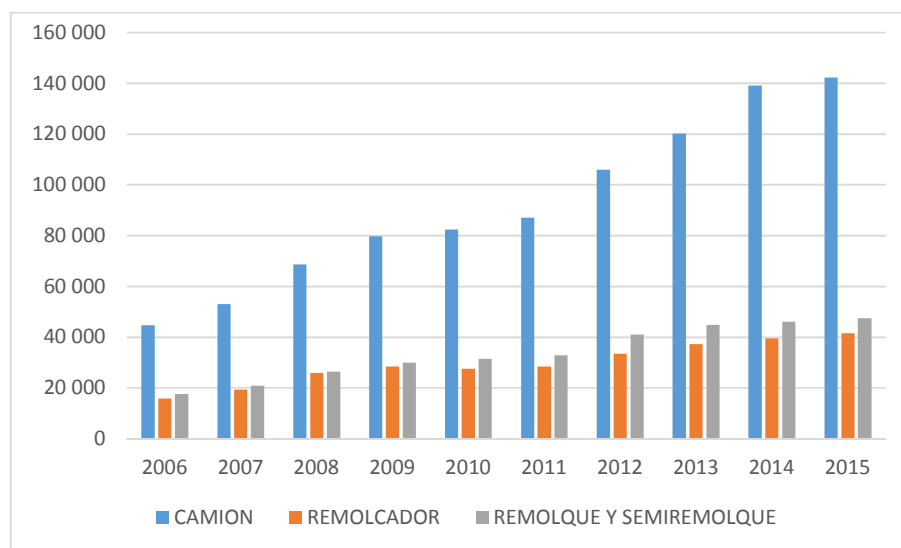


Fuente: (MTC, Estadísticas, 2017)

Elaboración: Propia

En la Figura N°20 se tiene que la diferencia entre Licencias nuevas emitidas en categoría AI con la categoría AIII es notoria, lo que indica que la realidad de la oferta de conductores para camiones es reducida en comparación a la oferta de conductores para vehículos pequeños, como es el caso de la categoría AI. Sin embargo, se puede observar que con el transcurrir de los años, la cantidad de licencias nuevas emitidas para la categoría AIII ha ido aumentando progresivamente, pasando de ser 4,872 en el año 2012 a 34,399 en el año 2015. Este incremento, es sin duda un beneficio para el sector pues se cuenta con mayor oferta de personal capacitado para la conducción de los vehículos de carga. Este aumento también se ve reflejado en el número de licencias AIII otorgadas por motivo de re categorización.

Figura N°21: Parque vehicular autorizado de empresas de carga, según ámbito y clase periodo 2006 - 2015



Fuente: (MTC, Estadísticas, 2017)

Elaboración: Propia

De igual manera, se puede apreciar en la Figura N°21 el incremento significativo de camiones a nivel nacional. Esto, sin duda, va de la mano con el incremento de conductores interesados en adquirir la licencia de categoría AIII para poder manejar estos vehículos. De acuerdo a la información proporcionada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, dentro de los vehículos transportadores de carga, el que más prima a nivel nacional es el Camión, representando el 58% del parque vehicular autorizado de empresas de carga a nivel nacional.

Por último, otro factor que afecta al mercado laboral del sector transporte, son las huelgas que realizan los trabajadores. En un reporte del INEI, se observa que el año 2009 fue el año con más alta tasa de huelgas, con una variación del 57% respecto al año anterior. Estas huelgas se dan por la disconformidad de los colaboradores frente a las condiciones y remuneraciones de trabajo. Muchas veces, la informalidad de las empresas, como se mencionó anteriormente, crean condiciones de trabajo no óptimas para una persona, esto ocurre con frecuencia dentro de los grupos según edades entre 14 a 24 años y de 65 años en adelante (INEI, Situación Laboral, 2017). El presidente electo Pedro Pablo Kuczynski afirma que tanto el Perú como América

Latina necesita crecer en promedio de 5% a 6% anual con el objetivo de generar puestos de trabajo para un futuro mejor (Diario Gestión, 2017)

4.2.1.4. Fuerza Tecnológica y científica (T)

En el sector transporte, no solamente prima el mantenimiento de las unidades de traslado en buenas condiciones, sino también en el monitoreo de los vehículos. El uso de las nuevas tecnologías ha logrado beneficiar al sector en más de una forma.

En el Perú, la mayoría de empresas hoy en día requiere que las unidades de transporte cuenten con el servicio de GPS (Sistema de Posicionamiento Global). Gracias a este sistema se puede identificar la posición del vehículo mediante coordenadas, todo esto en tiempo real, sin importar las condiciones de la atmosfera. Los componentes del GPS son; las estaciones terrestres de seguimiento y control, los receptores del GPS y los satélites en órbita alrededor de la Tierra. Estos últimos, transmiten señales que identifican a los receptores, brindando información y hora exacta acerca de su ubicación. El Sistema de Posicionamiento Global es de gran importancia en todo el sector transporte, ya sea marítimo, terrestre y aéreo, así como también es útil para acciones cotidianas, como el caso de las operaciones bancarias. Hoy en día, la disponibilidad del servicio de GPS se encuentra fácilmente en los dispositivos electrónicos más utilizados. (Of. de Coordinación Nacional de Posicionamiento, 2017)

Otro avance tecnológico importante es la capacidad de diagnosticar las fallas en los motores mediante la conexión de estos a una computadora, a esto se le denomina un diagnóstico computarizado de motor. Esto facilita y acorta el tiempo que un vehículo pasa en el taller para el mantenimiento del mismo. Cuando se presente una falla en el vehículo, ya sean; luz de motor encendida, falla en el encendido del motor o reducción de la eficiencia, se puede detectar en qué parte del motor se presenta la falla, de esta manera ahorra tiempo al momento de hacer pruebas en vacío para detectar posibles fallas.

El uso de la tecnología ha tomado diferentes usos a lo largo de los años, beneficiando con sus avances a las actividades del día a día de cualquier ámbito, en ese sentido, el sector transporte no se excluye de estos avances. Los comprobantes de pago eran anteriormente emitidos únicamente a mano, sin embargo, hoy en día gracias al avance tecnológico se pueden emitir algunos de estos electrónicamente. La SUNAT ha decidido implementar la Factura Electrónica SEE SOL, esto no es nada más que una factura emitida desde la página web de la SUNAT. Para poder emitir este comprobante, es requisito indispensable contar con la CLAVE SOL, que es un código único de acceso. Este comprobante se emite sin costo alguno para la empresa, tiene los mismos efectos tributarios que una factura regular, que al igual que esta última, posee numeración correlativa. Las empresas pueden emitir las facturas de forma regular y de forma electrónica mediante el portal. Una de las grandes ventajas de este nuevo sistema es que el registro de las facturas electrónicas emitidas o recibidas queda guardado en el portal de la SUNAT, evitando de esta manera que por motivos de pérdida de factura no se tribute a la entidad correspondiente. (SUNAT, Factura Electrónica SEE SOL, 2017)

4.2.1.5. Fuerza Ecológica y ambiental (E)

Cuando se habla de medio ambiente relacionado al transporte, automáticamente se lo relaciona con la contaminación ambiental que se crea a través de la emisión de humos de los vehículos.

La contaminación ambiental se produce cuando vehículos motorizados se no cuentan con el mantenimiento necesario para el correcto funcionamiento del mismo, esto sucede especialmente en zonas urbanas, perjudicando aún más la salud de los ciudadanos. (MTC, Normas Legales, 2001).

En un artículo publicado por El Peruano, elaborado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones acerca de las Normas Legales respecto al medio ambiente, contiene que según la Ley Orgánica del Sector Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción en el

inciso i) del Artículo 23° del Decreto Ley° 25862 declara que la Dirección General de Medio Ambiente tiene la responsabilidad de establecer parámetros con el fin de llevar una correcto manejo del mejoramiento y control de la calidad del medio ambiente, así como también está al mando de controlar, evaluar y supervisar el proceder de las normas propuestas. Por otro lado, indica que el establecimiento de los límites máximos permitidos, formulación de límites, aprobación de los mismos y los estándares de calidad ambiental se dieron mediante la aprobación del Reglamento Nacional para la Aprobación de Estándares de Calidad Ambiental y Límites Máximos Permisibles. (MTC, Normas Legales, 2001)

Por lo tanto, es responsabilidad de la Dirección del Medio ambiente hacer el seguimiento necesario para el cumplimiento con las disposiciones y medidas a tomar a cabo para el correcto funcionamiento del parque automotor en cuanto a la emisión de humos y conservación del medio ambiente.

Dentro de los límites establecidos determinados en el DECRETO SUPREMO N° 047-2001-MTC, Anexo N°1 se obtienen los siguientes parámetros mostrados en la Tabla N°9

Tabla N°9: Límites máximos permisibles para vehículos en circulación a nivel nacional

VEHICULOS MAYORES A GASOLINA, GAS LICUADO DE PETROLEO Y GAS NATURAL (livianos, medianos y pesados)			
AÑO DE FABRICACION	CO% de Volumen	HC (PPM)	CO + CO2%
Hasta 1995	4.5	600	10
1996 en adelante	3.5	400	10

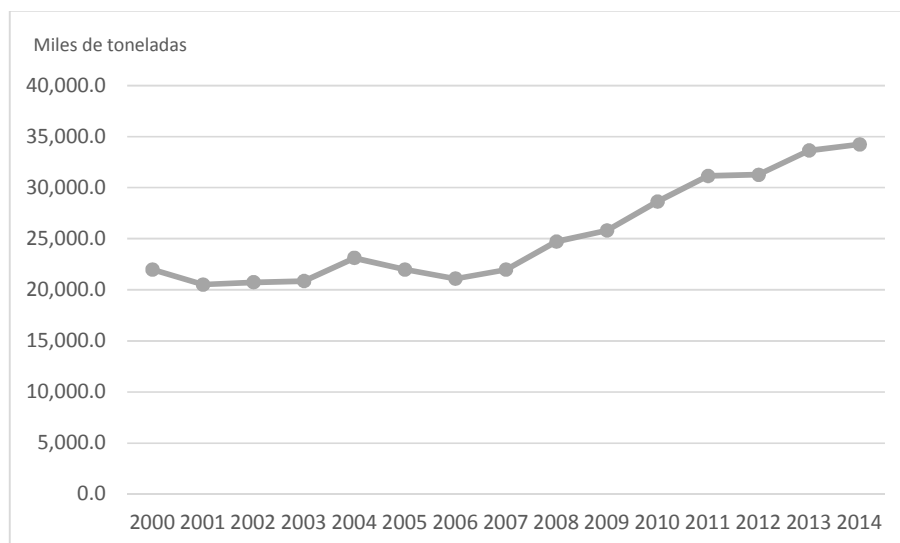
Fuente: (MTC, Normas Legales, 2001)

Elaboración: Propia

Estos límites indican que el porcentaje permitido de monóxido de carbono para un vehículo con año de fabricación anterior a 1995 puede ser como máximo de 4.5 puntos porcentuales, mientras que para los vehículos con año de fabricación a partir del 1996 en adelante, solo puede alcanzar un 3.5% de emisión de monóxido de carbono (CO). La

diferencia radica en un punto porcentual, lo que tiene repercusión en el medio ambiente. Del mismo modo, se obtiene que para vehículos fabricados antes del año 1995 los hidrocarburos tienen como límite 600 puntos, mientras que para los fabricados posteriormente solo pueden alcanzar 400 puntos. La diferencia que radica en el año de fabricación es notable cuando se trata de emisión de monóxido de carbono y los límites de hidrocarburos. Sin embargo, cuando se trata de la combinación de monóxido de carbono y dióxido de carbono, los límites permitidos son los mismos sin importar el año de fabricación, y se trata de tan solo el 10 %.

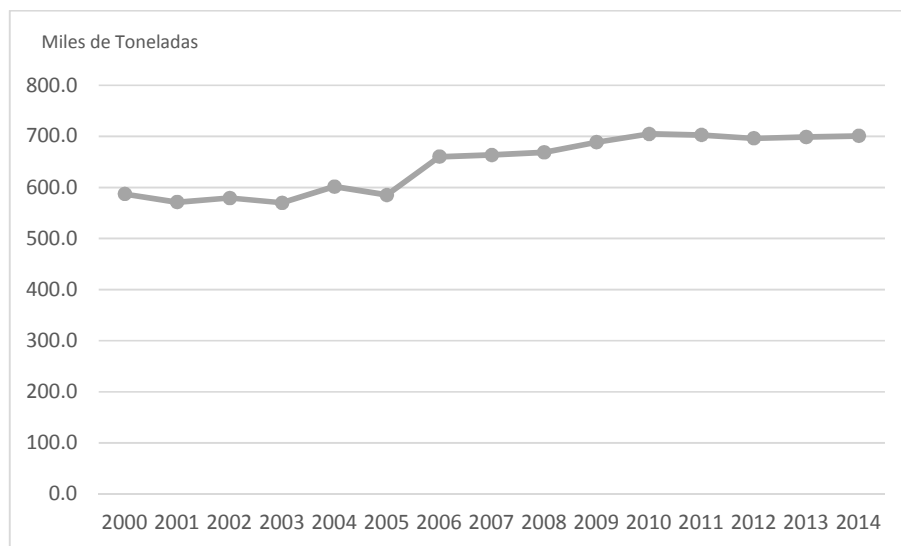
Figura N°22: Presencia de contaminación del aire por Dióxido de Carbono CO2 periodo 2010 - 2014



Fuente: (INEI, Presencia de Contaminantes del Aire por tipo, 2017)

Elaboración: Propia

**Figura N°23: Presencia de contaminación del aire por Monóxido de Carbono CO
periodo 2010 - 2014**



Fuente: (INEI, Presencia de Contaminantes del Aire por tipo, 2017)

Elaboración: Propia

Las Figuras N°22 y N°23 muestran la evolución de la contaminación del aire a causa de la emisión de Dióxido de Carbono y Monóxido de Carbono en los últimos 15 años. Se observa que la emisión de CO₂ crece a mayor escala que la emisión de CO. Estos son índices son preocupantes ya que, por ejemplo, la emisión de CO₂ en el año 2000 fue de 21,945 miles de toneladas, mientras que en el año 2014 asciende esta cantidad a 34,225 miles de toneladas. (INEI, Presencia de Contaminantes del Aire por tipo, 2017)

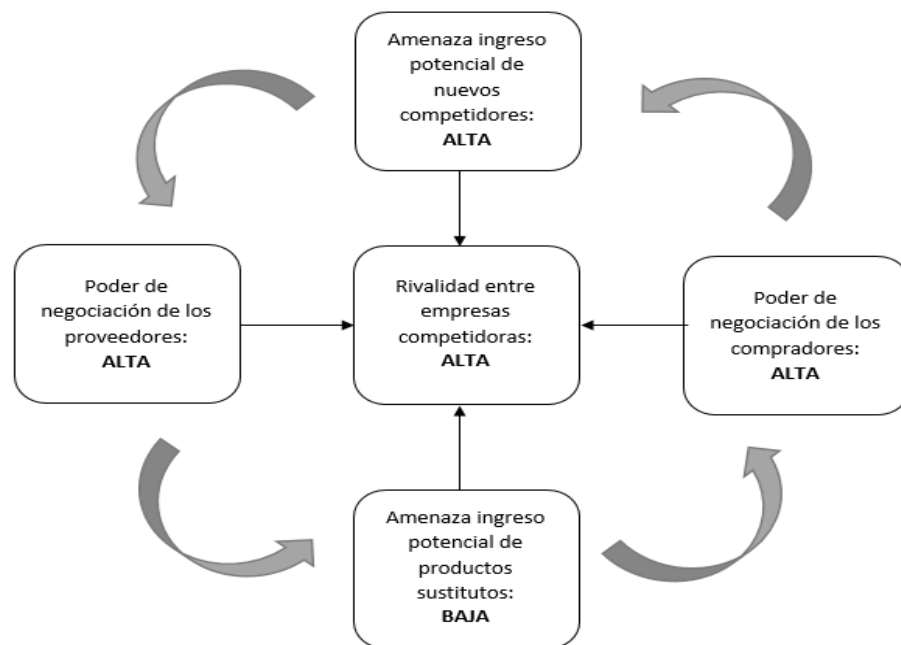
La preocupación e importancia respecto al medio ambiente no solo radica en el País. Una publicación de la asociación de Greenpeace, una ONG ambientalista fundada en Canadá, dedicada a proteger, conservar y defender el medio ambiente, siendo reconocida a nivel mundial por su constante participación y entusiasmo en la defensa del mismo, indica niveles alarmantes de contaminación ambiental por causa del transporte. Esta Organización, indica que el petróleo (Diésel) al entrar en funcionamiento emana dióxido de carbono, denominado CO₂, este es el gas que más efecto tiene en el cambio climático debido a sus emisiones en cantidades masivas. Existe una relación directa entre la cantidad de vehículos y la cantidad de emisión de CO₂, por lo tanto, a

mayor tamaño del motor del vehículo, mayor es la cantidad emitida de los gases. El 13% de las emisiones con efecto invernadero proviene de los distintos medios de transportes, se teme que esta cifra pueda llegar a alcanzar el 30% a 50% en los próximos 33 años. De este porcentaje a nivel mundial, el transporte terrestre representa el 74% del mismo. Dentro de este 74%, el 60% aproximadamente proviene de vehículos con motores grandes (Greenpeace, 2017).

4.2.2. Transportes Branvecsa y sus Competidores (Modelo de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter)

Los elementos que definen si una industria es atractiva o no se conocen mediante el análisis de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter. A continuación se desarrollan estas 5 fuerzas para la industria en la que se desenvuelve la empresa Branvecsa.

Figura N°24: Modelo Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para la Industria de Transporte



Fuente: (D'Alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Dentro del sector transporte de mercancías por carretera los principales proveedores son los de insumos, es decir los tractos, camiones, aceite, neumáticos, combustible, repuestos, Sistema Global de Posicionamiento, talleres de mantenimientos, seguros y capital humano.

Dentro de los insumos, el combustible es el que más variaciones sufre con el tiempo, en base al precio del mismo los compradores fijan el precio del flete, entre otros componentes. Esta variación influye incrementando el poder de negociación de los proveedores de este insumo.

Por otro lado, se tiene a las entidades financieras, quienes proveen de recursos a las empresas. Estas tienen alto poder de negociación, debido a que la adquisición de nuevas unidades de transporte depende del dinero que estas puedan ofrecer mediante financiamientos u otras herramientas financieras a la empresa, cuyo costo varía de acuerdo a la tasa de interés que estas entidades fijen de acuerdo al historial crediticio de la empresa y las condiciones del mercado. No solo en esto influyen las entidades financieras, sino que para poder asumir un préstamo, una empresa requiere contar con capital para poder asumir los pagos periódicos de las cuotas oportunamente y su calificación no se vea afectada. Del mismo modo, las tasas de financiamiento no guardan relación con el tamaño de la empresa, puesto que a mayor tamaño de la empresa, menor es el monto de la tasa de financiamiento. Lo opuesto ocurre con empresas pequeñas.

Por otro lado, el costo de cambio de proveedor son bajos, ya que al ser una pequeña empresa, las cantidades que requiere de los proveedores son pequeñas por lo que no hay ningún precio especial por parte de estos.

En el caso del abastecimiento de combustible, Branvecsa trabaja en su mayoría con 2 estaciones de servicio, una en Arequipa y otra en Lima, ya que estos son los puntos donde las unidades se abastecen de combustible en su mayoría. Las estaciones de servicio, usualmente

hacen descuentos en los precios por el consumo de grandes cantidades, como es en el caso de las grandes empresas. Sin embargo, para la empresa Branvecsa no existe descuento alguno, por lo que la mejor opción es realizar el abastecimiento con pago al contado con el fin de obtener el precio de venta al público general, pues si es que pretende acceder a alguna facilidad de pago, como crédito a ser cancelado después de 15 días o más, la estación de servicio eleva sus precios por dar dicha facilidad de pago.

Es así como Transportes Branvecsa puede cambiar de proveedor y no verse afectada por la generación de algún costo extra ya que en la mayoría de los casos los precios de los insumos son bastante similares entre los distintos proveedores y como esta es una empresa pequeña, los proveedores no realizan descuentos para la misma en cuanto a los precios establecidos en el mercado.

Se concluye que la negociación de los proveedores es alta para la empresa Branvecsa puesto que esta no representa importancia en los proveedores debido a las cantidades pequeñas de las que se provee.

Tabla N°10: Principales proveedores Branvecsa S.A.C.

Empresa	Insumos/Materiales que provee	RUC
Peruana de Estaciones de Servicio S.A.C.	Combustible - Arequipa	20330033313
Santiago Rogriguez Banda S.A.C.	Combustible - Lima	20504126367
Lubricantes del Sur S.A.C.	Aceite	20498541969
Llantacentro Arequipa S.A.	Neumáticos	20162591879
Reencauchadora Arequipa S.A.C.	Neumáticos	20121178509
USA Motors S.R.L.	Mantenimiento preventivo y correctivo	20332614208
Factoria JC S.R.L.	Semiremolques	20453910513
Divecenter S.A.C.	Respuestos varios	20520588486
Volvo Perú S.A.	Respuestos varios y mantenimiento preventivo y correctivo	20100070031

Fuente: Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

4.2.2.2. Poder de negociación de los compradores

Debido a la investigación realizada se observa que el transporte con mayor alcance es el de carga terrestre, por ende, es un servicio del cual requiere cualquier empresa, perteneciente a cualquier industria, que desee trasladar desde insumos para la realización del producto, hasta el producto totalmente terminado listo para ingresar al mercado.

Si bien es cierto, existe una demanda extensa del servicio, sin embargo el poder de negociación de los compradores es alto, y de manera especial cuando se trata de las grandes empresas, ya que estas son las que ponen las condiciones de precio y requerimientos necesarios para que una empresa pueda brindar el servicio. Es tal el poder de negociación de estas, que están en la posición de escoger entre cientos de pequeñas empresas transportistas para el transporte de su mercadería, por lo que cambiar de una empresa de transporte a otra no les presenta costo alguno. Sin embargo, no todas las empresas pequeñas se encuentran en la capacidad de brindar el servicio a estas grandes empresas debido a los altos niveles de exigencia por parte de estas últimas. Esto lleva a la conclusión que contar con certificaciones y permisos necesarios pone a una Mype de transporte por encima de las que carecen de estos.

Por lo general, las empresas de gran envergadura cuentan con sus propias unidades de transporte, y en caso de que no, suelen establecer contratos a largo plazo con grandes o medianas empresas de transporte. Luego de esto, si aún siguen cortos de abastecimiento para el transporte de su mercadería, proceden a contratar a terceras empresas, que es cuando Transportes Branvecsa tiene la posibilidad de brindar su servicio a una de estas.

En el anuario estadístico publicado por el MTC, se tiene que del 100% de empresas dedicadas al transporte de mercadería por carretera a nivel nacional, el 92% no cuenta con más de 4 unidades (MTC, Anuario Estadístico, 2014). Transportes Branvecsa está dentro de esta categoría, por lo que esto incrementa aún más el poder de negociación

de los compradores ya que existen muchas alternativas de suministro del servicio de tercerización para las grandes empresas.

Para reforzar esta posición, se elaboró la Tabla N°11 con los clientes a los cuales ha brindado servicio en el primer periodo del año 2017.

Tabla N°11 : Compradores Primer Semestre 2017 Branvecsa S.A.C.

Nombre	RUC
CIA Minera Agregados Calcareos SA	20100037689
Consortio Cimasa SAC	20548842141
Corporación RICO S.A.C.	20506421781
Diagroquim sur EIRL	20455391131
G&H Global Logistics SAC	20536839918
Grupo Buena Vista SRL	20453942806
Grupo CODISAL S.A.C.	20601374588
IMCO Servicios SAC	20454276761
Insumos Veterinarios EIRL	20498637991
Nina Austral S.R.L.	20454359209
Proincobra EIRL	20534695820
Racionalización Empresarial S.A.	20100814162
Ramos Cortez Jorge Alberto	10215008733
Transervi SRLTDA	20115689399
Transportes Barcino SA	20100192901
Transportes Chavez&Chavez EIRL	20558232197
Transportes Halcon SRL	20226820834
Transportes Terra Express E.I.R.L.	20600041593
Transportes World Line E.I.R.L.	20601612527

Fuente: Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Del 100% de compradores del servicio de la empresa Branvecsa, el 80% son esporádicos, es decir, no requieren del servicio con regularidad. Esto indica que el poder de negociación de los compradores es alto, ya que estos son los que deciden cuándo, dónde y a quién tomar como empresa para el transporte de su mercadería.

4.2.2.3. Intensidad de la Rivalidad de los actuales competidores

La rivalidad entre los competidores en el sector transporte de mercaderías a nivel nacional es alta puesto que existe una gran cantidad de empresas ofreciendo el mismo servicio con una alta similitud entre sí. La diferencia radica en los compradores, quienes establecen los requisitos para el traslado de su mercadería, puesto que estos velan por la seguridad de la misma y no están dispuestos a arriesgar la mercadería transportándola en un vehículo que no cuente con las especificaciones establecidas por el comprador.

En cuanto a Micro, Pequeñas y Medianas empresas, el mercado objetivo al que se dirigen es parecido, mientras que para las empresas de gran envergadura, cuentan con un mercado objetivo bastante diferenciado al del grupo anteriormente mencionado, pues estos tienen la posibilidad de diversificar su servicio mediante el transporte de distintos tipos de carga., además de contratos a largo plazo en la mayoría de los casos.

Por otro lado, este sector presenta un costo de salida elevado ya que en caso de que se decida dejar de operar en el mismo, el valor de reventa tiene un alto nivel de depreciación. No solo porque la posibilidad de uso de un camión para otro sector que no sea el de transporte de carga pesada es básicamente imposible, sino también porque los vehículos son activos que tienen una especial característica de depreciación con el pasar del tiempo, a diferencia de otros activos que ganan valor con el tiempo.

En lo que respecta a Transportes Branvecsa, como se mencionó anteriormente, esta pertenece al 92% de empresas a nivel nacional que cuentan con 4 o menos unidades, por lo que compite indirectamente con el porcentaje anteriormente mencionado. Sin embargo, no todas esas empresas constituidas a nivel nacional, operan a nivel sur del país, por lo que dentro de ese porcentaje, las que dirigen sus servicios al sur del país son los competidores directos de la empresa. Esto refuerza la posición que la intensidad de la rivalidad entre competidores es alta.

4.2.2.4. Amenaza de ingreso potencial de productos sustitutos

En Perú, las características demográficas, condiciones climáticas y estado de las vías, hace que el transporte por carretera sea el que mayor alcance tiene. Existen distintas regiones en el país que presentan dificultades de ingreso para cualquier otro medio de transporte, en el caso del transporte terrestre mediante tren, la red ferroviaria no tiene alcance a todos los puntos del país y no es suficiente para llegar a los puntos más alejados. En el caso del medio de transporte aéreo es mucho más costoso, independientemente de lo que se quiera transportar, sin mencionar que se requiere de aeropuertos en las ciudades más alejadas para que estos puedan aterrizar.

Es por todo esto, que se concluye que el transporte de mercancías por vía terrestre no tiene servicios sustitutos.

4.2.2.5. Amenaza de ingreso potencial de nuevos competidores

Uno de los factores que crea la existencia de barreras de entrada, según Michael Porter, es la regulación gubernamental. En este sector, las regulaciones son exhaustivas pero no imposibles de cumplir, solo se necesita tiempo para poder realizar todos los tramites, por lo que este aspecto refuerza la posición que la amenaza de los nuevos competidores entrantes es alta, por ello es que existen empresas legalmente constituidas con la posesión de tan solo un vehículo.

Así también, en este sector, los canales de distribución son las vías a nivel nacional, estas son de acceso a todo el público peruano, el único pago que se realiza es en los peajes localizados en puntos específicos a nivel nacional.

Del mismo modo, no es necesario la utilización del concepto de economía a escala para poder ingresar a este sector, ya que se puede entrar a operar en el sector con una o con cincuenta unidades.

Si bien es cierto que solo se necesita de una persona normal o jurídica para la creación de una empresa, esta tiene que contar con capital ya sea para adquirir la unidad de transporte en efectivo o poder acceder al

financiamiento de la misma, por lo que este es el único aspecto que hace podría impulsar a que la barrera de entrada sea regularmente alta, pero no es suficiente comparado contra los factores anteriormente mencionados.

Cuando los compradores detectan la entrada de un nuevo competidor, no reaccionan de manera sorpresiva, de hecho, es un escenario que se da comúnmente debido a la baja barrera de entrada. Existe también una baja diferenciación de servicio.

Principalmente, la decisión de contratación del servicio no se basa en lo que ofrece el nuevo competidor entrante, sino en las necesidades que la industria tenga para contratar el servicio, la empresa que cumpla con los requerimientos en menor tiempo y con las mejores condiciones del mercado, gozará de brindar el servicio al comprador.

En este sector, se tiene un alto nivel de expectativas en las ganancias esperadas, esto hace aún más atractivo este sector para nuevos entrantes. Por lo tanto, se concluye que la barrera de entrada al sector transporte de mercadería vía terrestre es baja

Después de haber realizado el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se concluye, de manera general, que la industria donde se desenvuelve la empresa Branvecsa es altamente competitiva de acuerdo a la alta rivalidad entre competidores existentes, alto poder de negociación de los proveedores, alto poder negociación de los consumidores y baja amenaza de ingreso de productos sustitutos.

4.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De la información obtenida en el análisis del entorno de la empresa organizado bajo la estructura del análisis PESTE, se obtienen las Oportunidades y Amenazas del sector para la empresa Branvecsa. El análisis PESTE se realizó del macro entorno, sin embargo por motivos de efectividad en el análisis, también se identificó factores externos en el micro entorno, bajo en análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Utilizando toda esta información se elaboró la Matriz

de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la cual se presenta en la Tabla N°12.

Tabla N°12 : Matriz EFE Transportes Branvecsa

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Medio de transporte con mayor alcance	0.07	3	0.21
Gobierno realiza reformas para beneficio de Mype	0.15	4	0.6
Inexistencia de servicio sustituto	0.1	3	0.3
Incremento producción de cobre a nivel nacional	0.12	4	0.48
Arequipa como foco de inversionistas	<u>0.06</u>	2	<u>0.12</u>
Subtotal	0.5		1.71
Amenazas			
Disminución de PBI del sector transporte en relación al PBI Nacional	0.1	2	0.2
Disminución del precio del cobre e inversión minera	0.15	1	0.15
Aumento en el número de competidores y parque automotor	0.07	3	0.21
Baja oferta de conductores con licencia necesaria	0.08	1	0.08
Requerimiento del servicio no es constante	<u>0.1</u>	1	<u>0.1</u>
Subtotal	0.5		0.74
Total	1		2.45

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

De esta matriz, se obtuvo un puntaje de 2.45, el cual es bajo ya que el promedio es 2.5. Este resultado refleja que las estrategias utilizadas actualmente por Transportes Branvecsa no está respondiendo de manera adecuada ante las oportunidades del mercado ni neutralizando el efecto de las amenazas existentes.

4.2.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se ha considerado la orientación al mismo tipo de comprador, flota similar en número y misma área de transporte a nivel nacional para la identificación de los principales competidores. Dados estos criterios, los principales competidores para la empresa Branvecsa son los siguientes:

- Representaciones MARVAL M&C E.I.R.L. (Ruc 20558095262)
- Corporación Fray Escoba (Ruc 20371403761)
- RBZ Logística E.I.R.L. (Ruc 20456194860).

Estas empresas compiten en el mismo rubro, cuentan con una flota similar a la de Transportes Branvecsa y al ser empresas arequipeñas brindan su servicio de transporte de mercadería hacia los mismos compradores en la mayoría de los casos.

Tabla N°13: Matriz del Perfil Competitivo Transportes Branvecsa

Factores Críticos de Éxito	Peso	MARVAL		Corp. Fray		RBZ		Branvecsa	
		M&C		Escoba		Logística		S.A.C.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Negociación de Precios	0.11	1	0.11	2.00	0.22	2.00	0.22	1.00	0.11
2 Acceso a fuentes de financiamiento	0.08	2	0.17	2.00	0.17	2.00	0.17	2.00	0.17
3 Calidad del servicio	0.14	3	0.42	3.00	0.42	3.00	0.42	4.00	0.56
4 Capacidad comercial	0.11	3	0.33	2.00	0.22	1.00	0.11	2.00	0.22
5 Disponibilidad de unidades de transporte	0.08	1	0.08	1.00	0.08	3.00	0.25	3.00	0.25
6 Know-how y experiencia en el mercado	0.22	2	0.44	4.00	0.89	4.00	0.89	4.00	0.89
7 Innovación procesos de gestión	0.03	3	0.08	3.00	0.08	2.00	0.06	2.00	0.06
8 Productividad en las operaciones	0.08	2	0.17	3.00	0.25	2.00	0.17	3.00	0.25
9 Personal capacitado	0.14	3	0.42	4.00	0.56	3.00	0.42	4.00	0.56
Total	1		2.22		2.89		2.69		3.06

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

El puntaje obtenido por la empresa es de 3.96, lo cual la posiciona por encima de sus competidores directos. Esto permite sostener que Transportes Branvecsa goza de una posición competitiva expectante basada en calidad del servicio ofrecido, disponibilidad de unidades de transporte, la productividad en las operaciones y el personal capacitado con el que cuenta. Sin embargo, la empresa debe mejorar sus procesos de gestión para incrementar sus ventas y participación en el mercado.

4.2.5. Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Para la elaboración de la Matriz del Perfil Referencial (MPR) se tomó en consideración a empresas que compiten con Transportes Branvecsa, pero generan mayores ingresos que esta, como principales referentes del sector de transporte de mercadería. A su vez, la orientación de los servicios de las empresas referentes es la misma que la de la empresa, así como la misma área geográfica donde se desenvuelven y compiten. Los referentes de Transportes Branvecsa son los mencionados a continuación:

Arlotrans S.A.C. (Ruc 20454684703) por ser una empresa de transporte que opera y brinda su servicio sector similar al de Branvecsa, cuenta con una flota más numerosa y a su vez con certificaciones nacionales y diferenciación en su servicio, además de la gestión empresarial bajo la que opera.

Grupo Buena Vista S.R.L. (Ruc 20453942806) por ser un referente en cuanto al manejo de su servicio logístico, capacidad de integración de actividades, además de una mayor cobertura con su servicio a nivel nacional, brindando su servicio a principales compañías mineras a nivel nacional, así también como a empresas de gran envergadura.

Tabla N°14: Matriz del Perfil Referencial Transportes Branvecsa

Factores Críticos de Éxito	Peso	Arlotrans S.A.C.		Branvecsa S.A.C.		Grupo Buena Vista S.R.L.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Negociación de Precios	0.11	3.00	0.33	1.00	0.11	3.00	0.33
2 Acceso a fuentes de financiamiento	0.08	2.00	0.17	2.00	0.17	3.00	0.25
3 Calidad del servicio	0.14	1.00	0.14	3.00	0.42	2.00	0.28
4 Capacidad comercial	0.11	3.00	0.33	1.00	0.11	4.00	0.44
5 Disponibilidad de unidades de transporte	0.08	4.00	0.33	3.00	0.25	3.00	0.25
6 Know-how y experiencia en el mercado	0.22	4.00	0.89	4.00	0.89	3.00	0.67
7 Innovación procesos de gestión	0.03	3.00	0.08	1.00	0.03	2.00	0.06
8 Productividad en las operaciones	0.08	4.00	0.33	3.00	0.25	3.00	0.25
9 Personal capacitado	0.14	3.00	0.42	4.00	0.56	3.00	0.42
Total	1.00	3.03		2.78		2.94	

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

A pesar de las condiciones de Transportes Branvecsa, esta no se encuentra en una posición crítica frente a sus principales referentes, dado que obtuvo un puntaje de 2.78 frente a 2.94 obtenido por Grupo Buena Vista S.R.L. y la calificación de 3.03 de Arlotrans S.A.C. La empresa cuenta con cualidades que la han logrado mantener en el mercado. Sin embargo, sería conveniente y propicio identificar en los referentes formas de mejorar en los factores claves de éxito, como es el caso de la capacidad comercial y negociación de precios.

4.3. Direccionamiento estratégico

De acuerdo a la información obtenida de la entrevista a la gerente de la empresa y colaboradores (Ver anexos 3,4 y 5), conjunto con lo observado en la empresa, se sintetizó los datos cualitativos obtenidos y se tradujo en las siguientes propuestas de misión, visión, valores y código de ética.

4.3.1. Misión

a) Actual

Somos una empresa dedicada al transporte de carga pesada, con vehículos en óptimas condiciones

b) Propuesta

Somos una empresa dedicada al servicio de transporte de carga pesada, comprometida con el cumplimiento oportuno de la entrega de la mercadería a través de nuestros vehículos totalmente equipados y certificados ante la ley, ofreciendo seguridad, honestidad y confianza en nuestro servicio.

4.3.2. Visión

a) Actual

Ser la empresa con mayor reconocimiento en la región sur

b) Propuesta

Estar entre las tres primeras empresas en reconocimiento por su buen servicio de transporte para el año 2022 en la ciudad de Arequipa.

La forma en la cual se medirá el cumplimiento de la visión de la empresa Branvecsa S.A.C. será mediante la aplicación de la encuesta Servqual tanto a los clientes, como a empresas del mismo rubro, al finalizar el año 2022. Esta encuesta consta de 3 etapas; sobre las expectativas del servicio, la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa y la cuantificación de la importancia de criterios. Las variables a ser consideradas en la encuesta están relacionadas con el reconocimiento que la empresa pretende alcanzar, el cual es: cumplimiento oportuno de la entrega de mercadería, en óptimas condiciones, de forma segura y honesta.

4.3.3. Valores

4.3.3.1. Responsabilidad

Tratar la mercadería con sumo cuidado y especial atención de acuerdo al tipo de mercadería que está siendo trasladada. Tomar conciencia del producto a transportar y tomar las debidas necesarias para que la calidad y estado del mismo no se vea afectado durante las horas que tomará ser trasladado, pues esta debe ser entregada en óptimas condiciones.

4.3.3.2. Puntualidad

Entregar la mercadería de forma oportuna en el lugar oportuno, tomando las precauciones y acciones necesarias frente a eventos que puedan presentarse, tales como clima y condiciones de la carretera, estando siempre un paso delante de posibles eventualidades que perjudique el tiempo de entrega.

4.3.3.3. Honestidad

Actuar con honestidad y respeto, tanto a nivel externo como interno de la organización. Garantizar que el total de la mercadería a transportar será entregada sin ningún faltante. Así como la presentación de los reportes financieros oportunos sin ninguna modificación con el objetivo de beneficiarse la propia empresa.

4.3.3.4. Seguridad

Contar con capacitaciones constantes a los conductores de los vehículos para mantenerlos actualizados frente a nuevas leyes o imposiciones del Ministerio de Transportes con la finalidad de evitar posibles accidentes, así como cumplir con el reglamento de tránsito en todo momento.

4.3.4. Código de Ética

Para asegurar el cumplimiento de la misión, visión y valores propuestos, la empresa, conjuntamente con sus empleados se compromete a lo siguiente:

- Respeto a las personas: la empresa asume el compromiso de respetarse entre colaboradores, siempre y en todo momento, así como respetar a los clientes, proveedores, personal de seguridad y cualquier otra persona que se encuentre involucrada con el trato de la empresa.
- Respeto e integridad ante las leyes: la empresa se compromete a regir sus actividades empresariales bajo la normatividad de todos los entes reguladores, brindando información transparente sin intentar sobrepasar límites legales.
- Respeto al medio ambiente: la empresa se encuentra en un constante monitoreo del funcionamiento de sus carros, por lo que cuenta con los papeles en regla y al día en cuanto a revisiones

técnicas con el fin de evitar emanar más gases tóxicos de lo permitido para el ambiente.

4.4. Evaluación Interna

4.4.1. Análisis Microentorno, Análisis AMOFHIT

4.4.1.1. Administración y gerencia (A)

Branvecsa S.A.C. es una empresa familiar que brinda el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional y fue fundada en el año 1999.

La idea de negocio surgió cuando la gerente, que trabajaba para otra empresa de un rubro totalmente diferente, junto con su esposo, y por impulso de sus padres, con experiencia en el manejo de una estación de servicio dedicada a la venta de combustible líquido, decidieron independizarse invirtiendo una fuerte cantidad de dinero en este rubro. Los dueños, tuvieron una mala experiencia en el mismo rubro año anteriores al de la fundación de Transportes Branvecsa. Sin embargo, a pesar de las malas condiciones por las que atravesaron en el pasado, los dueños deciden invertir por segunda vez en el mismo rubro, esta vez, con más cautela, prudencia y sabiduría en el rubro. Los primeros años, como en toda empresa, fueron muy difíciles para la empresa.

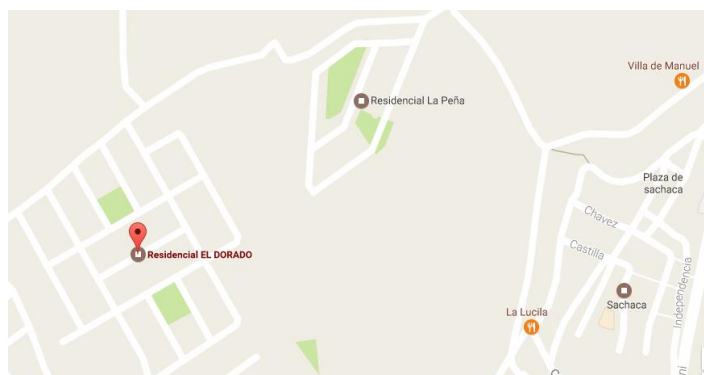
A lo largo de los últimos años, la empresa se ha ido consolidando como tal. Aprovechando el crecimiento del sector minero, Branvecsa decide renovar su flota de camiones, contando hoy en día con 3 unidades totalmente equipadas para el transporte de mercancías.

Dado el ambiente cambiante e impredecible donde se desenvuelve Branvecsa, centra sus esfuerzos y actividades para lograr la supervivencia en el día a día en el mercado antes que enfocar sus esfuerzos en una visión a largo plazo trazando objetivos para el logro de la misma. El manejo de la empresa es de forma empírica, carece de planificación en la mayoría de aspectos, lo que viene afectando a la gestión de la misma. A pesar de todas estas características, logra

mantenerse en el mercado. Lamentablemente, estos esfuerzos no son suficientes para asegurar la subsistencia de la misma en el tiempo.

La empresa tiene como domicilio fiscal la dirección de Residencial El Dorado C-6, Sachaca, Arequipa-Perú. Las instalaciones de Branvecsa SAC se encuentran en el primer piso de dicha locación. Es desde ahí donde realiza todas las actividades administrativas y contables.

Figura N°25 : Ubicación Branvecsa S.A.C.



Fuente: Google Maps (2017)

Elaboración: Google's Corporate

En cuanto a las operaciones de mantenimiento y parqueo de los vehículos, se realizan en distintas locaciones según lo que se requiera realizar al vehículo.

La empresa busca expandir el alcance de sus clientes y de esta manera incrementar el volumen de sus ventas, que según la entrevista con la alta gerencia, han bajado considerablemente en el último periodo. (Ver Anexo 3). Para poder realizar esto, la empresa tiene como principal cualidad la calidad ofrecida en su servicio y la puntualidad de entrega del pedido en el lugar indicado. Esto viene trayendo satisfacción en sus clientes ya que la empresa logra resolver conflictos no tradicionales.

A pesar que la empresa ofrece un gran servicio, el número de clientes, y por consiguiente las ventas, no están aumentando como se espera. Por el contrario, existen largos periodos de espera donde los vehículos no están en movimiento a causa de la falta de clientes. Es importante mencionar que en este rubro la clave del éxito es el

movimiento constante de unidades, si esta característica no se presenta, se incurre a sobrecostos en la empresa.

Sin embargo, de acuerdo a la entrevista realizada a la gerencia de Branvecsa tiene un gran potencial de crecimiento debido a sus últimas calificaciones en las entidades financieras, lo que le permite acceder a herramientas financieras para el crecimiento y desarrollo de la misma. (Ver Anexo 3) No obstante, la empresa no se muestra convencida de arriesgar para obtener más rentabilidad a causa de una falta de metodología en sus procesos internos y ante la falta de aprovechamiento de las fortalezas con las que cuenta. Con una guía adecuada de procesos y un curso fundamentado, la administración y acciones de la empresa podrían mejorar exponencialmente y lograr la subsistencia y expansión en el tiempo. Observado todo este potencial con el que Transportes Branvecsa cuenta, es que se decide justificar la realización del presente plan estratégico.

4.4.1.2. Marketing y ventas (M)

Branvecsa satisface la necesidad de servicio de transporte de mercancías a nivel nacional, principalmente en la costa sur del Perú. La misma no cuenta en la actualidad con un plan de Marketing propio, el mismo que le permita fijar objetivos con metas alcanzables, por lo cual Branvecsa no logra observar los beneficios tangibles e intangibles que la implementación de uno pueda traer a la organización. Esta, tampoco enfoca y dedica la debida atención a sus actividades en la fidelización e incremento de clientes y publicidad.

- **Segmentación actual**

Branvecsa orienta su servicio a todas aquellas personas naturales o jurídicas que cuenten con un sustento legal como comprobante de pago (RUC) que tengan la necesidad de transportar mercancías a nivel sur del Perú y la zona Costa del norte del Perú.

Como se observa, la segmentación actual de la empresa Branvecsa no es suficiente para la determinación de una estrategia, por lo que se realiza una propuesta en el modelo Canvas más adelante.

- **Público Objetivo/Mercado Meta**

La empresa orienta aproximadamente el 95% de su servicio a empresas de gran índole a nivel nacional, del sector minero y construcción en su mayoría. Sin embargo, debido a las condiciones actuales en las que se desenvuelve la empresa, es complicado definir un público objetivo de un sector específico en su totalidad, ya que en lo que enfoca sus esfuerzos es en el constante movimiento de los vehículos y eso requiere brindar el servicio a distintos clientes, según la demanda.

- **Posicionamiento**

De acuerdo a la entrevista realizada a los clientes (Ver Anexo 1), se obtiene que a percepción estos tienen de Branvecsa es de un servicio de calidad, con precios realistas y razonables en cuanto al entorno en el que se desarrollan en el mercado, entregando siempre la mercadería de manera segura, puntual, sin faltantes y en óptimas condiciones. Esto es sin duda una fortaleza que con un manejo y potenciamiento adecuado puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva para la organización, logrando de esta manera sobresalir ante otras empresas del mismo sector.

El análisis realizado indica que la percepción de la empresa por parte de los clientes se fundamenta en la capacitación de sus colaboradores, unidades de transporte moderno y la capacidad de monitorear los vehículos en tiempo real.

Transportes Branvecsa busca mejorar el posicionamiento en la mente de los clientes, como una empresa de servicio de transporte de carga pesada con disponibilidad de unidades, un servicio de excelente calidad, conductores completamente capacitados y con todas las cualidades anteriormente mencionadas, lo cual la diferencia de las demás empresas de transporte de carga pesada.

- **Servicio**

Dentro del servicio brindado por la empresa, esta carece de las fases de preventa y postventa por lo que se le recomienda implementarlas.

En la fase de pre-venta se pueden realizar distintas actividades tales como enviar e-mails a clientes potenciales brindando información acerca del servicio, y la tarifa del mismo, así como realizar llamadas con el fin de establecer un primer contacto, el cual se busca sea beneficioso para la empresa y posibilite el incremento de clientes potenciales.

En cuanto a la fase de postventa, la empresa debe buscar obtener una retroalimentación acerca del servicio brindado. De esta manera, se puede recolectar información clave que puede ser utilizada para el mejoramiento de aspectos importantes en la empresa, mediante la aplicación de medidas correctivas que la ayuden a mejorar sus operaciones y por ende el servicio final. A pesar de no contar con esta fase de postventa establecida, la gerente realiza visitas ocasionales a clientes con el fin de mantener una relación con el mismo. Sin embargo, con la implementación de esta última fase se podría lograr la fidelización del cliente y la posibilidad de ofrecer el servicio de manera constante.

- **Clientes**

Los principales clientes de Branvecsa se muestran en la Tabla N°15.

Tabla N°15: Principales Clientes Branvecsa S.A.C.

Nombre	RUC
Consorcio Cimasa SAC	20548842141
Grupo Buena Vista SRL	20453942806
Racionalización Empresarial S.A.	20100814162
Transportes Chavez&Chavez EIRL	20558232197

Fuente: BRANVECSA S.A.C

Elaboración: Propia

Se observa que el rubro de estas pertenece en su mayoría al sector minero y comercial en cuanto a estructuras y materiales de construcción. El contacto con estos clientes se realizó de manera directa, o a través de contactos de amistades de los dueños, por lo que la empresa no realiza esfuerzo de ventas ni destina recursos a material promocional. A pesar de esto, es un indicador que la empresa realiza el contacto con clientes de manera proactiva, buscando oportunidades en el mercado sin procedimientos establecidos. Esto ha sido exitoso en años anteriores, sin embargo en el último año se observa una caída de ventas por lo que empezar a realizar actividades de marketing ayudaría a aprovechar la oportunidad de ofrecer el servicio a clientes potenciales que están siendo atendidos por la competencia pero con una menor calidad de servicio que el que ofrece Transportes Branvecsa.

Existe la debilidad que la empresa depende en gran medida de estos clientes, por lo que ampliar la cartera de la misma, resultaría sin duda beneficioso, generando mayor movimiento de las unidades de transporte.

- **Ventas**

Las ventas en la empresa se realizan con el debido sustento y documentación. Branvecsa cuenta con facturas físicas, así como la capacidad de emisión de facturas electrónicas.

Así también, para el correcto control de las ventas, se tienen las Guías de Remision Transportista (GRT), notas de cargo, notas de crédito, dependiendo el requerimiento, todas estas cuentan con una numeración correlativa sin duplicaciones.

4.4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

En el rubro de transporte de mercancías el área de la empresa a la que se tiene que prestar mayor atención frente a las demás, pues demanda la responsabilidad de hacer llegar la mercancía en excelente condición a su destino final, mediante el cumplimiento con los requerimientos tanto del cliente como de la ley, lo que implica superar

las distintas eventualidades no cotidianas que se puedan presentar en el trayecto.

Para que las operaciones se puedan llevar a cabo de manera correcta, debe de contar con una gestión óptima de mantenimiento y seguridad. La gestión de mantenimiento que aplica la empresa es exhaustivo. Realiza una revisión general de toda la unidad cada 20,000 km, así como cambio de aceite, y cambios de piezas en mal estado para evitar que las unidades sufran percances en el camino y esto afecte en el tiempo de entrega de la mercancía.

Debido al tamaño de la empresa, la misma no cuenta con relaciones exclusivas con marcas internacionales de camiones. Sin embargo, mantiene relaciones sólidas en cuanto a la realización de mantenimientos periódicos con las marcas pertenecientes a sus vehículos, las cuales son Mack (Perteneciente a la marca Volvo) y Freightliner. En cuanto al resto de actividades de mantenimiento, tales como; cambio, reencauche, compra de llantas, la empresa trabaja con la empresa Llanta Centro Arequipa.

En lo que respecta al almacenamiento de los camiones, se realiza basado en la conveniencia. Dado que las rutas de transporte varían constantemente, es difícil establecer una única locación donde los vehículos se almacenan para esperar al siguiente servicio. Sin embargo, las locaciones más frecuentes y comunes son dos. La primera se encuentra en la ciudad de Lima en la Panamericana sur Km 23.5 Villa el Salvador (El Álamo) puesto que su locación es estratégica, se encuentra a las afueras de la ciudad de Lima, lo que permite evitar el alto nivel de congestionamiento y se encuentra cerca de donde empieza el servicio de transporte (carga de la mercadería). La segunda locación de almacenamiento más común es en la ciudad de Arequipa en Sheraton Car, ubicado en Carretera Via Evitamiento Km.4 Irrigación Zamacola lateral F.

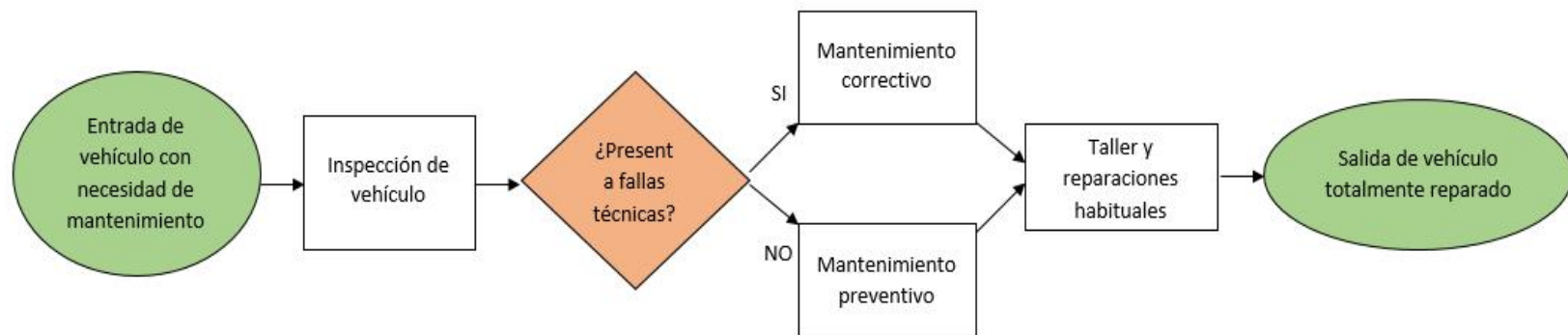
Las operaciones en cuanto al transporte de la empresa, están monitoreadas por el sistema de control en tiempo real GPS, llevando el rastreo necesario de las unidades para evitar desvíos o retrasos de la entrega de la mercadería

Así mismo, de acuerdo a la información recopilada de la empresa mediante entrevistas (Ver Anexos 3, 4 y 5), se obtiene información de los principales procesos realizados por la misma plasmados en las Tablas N°25 y N°26.

En el proceso de mantenimiento de la empresa se observa que carece de un documento que sustente las piezas con las que fue entregado el vehículo. Esto expone a la unidad de transporte a que le puedan realizar cambios de distintas piezas, sin tener documento con el cual hacer el reclamo correspondiente. Es por esto, que el jefe de Operaciones, busca estar presente durante todo el proceso de mantenimiento para evitar este tipo de acciones por parte de personal del taller que perjudiquen el desempeño de los vehículos.

Las fortalezas del área de Operaciones de la empresa Branvecsa son el contar con las certificaciones para el transporte de materiales peligrosos, contando con un Plan de Contingencia permisos del Ministerio de Transportes como el de circulación terrestre, permiso de la SUNAT para operar y transportar materiales peligrosos, pólizas de seguro vehicular, pólizas de Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo Pensión y Salud (SCTR), Certificados de Homologación para ciertas empresas.

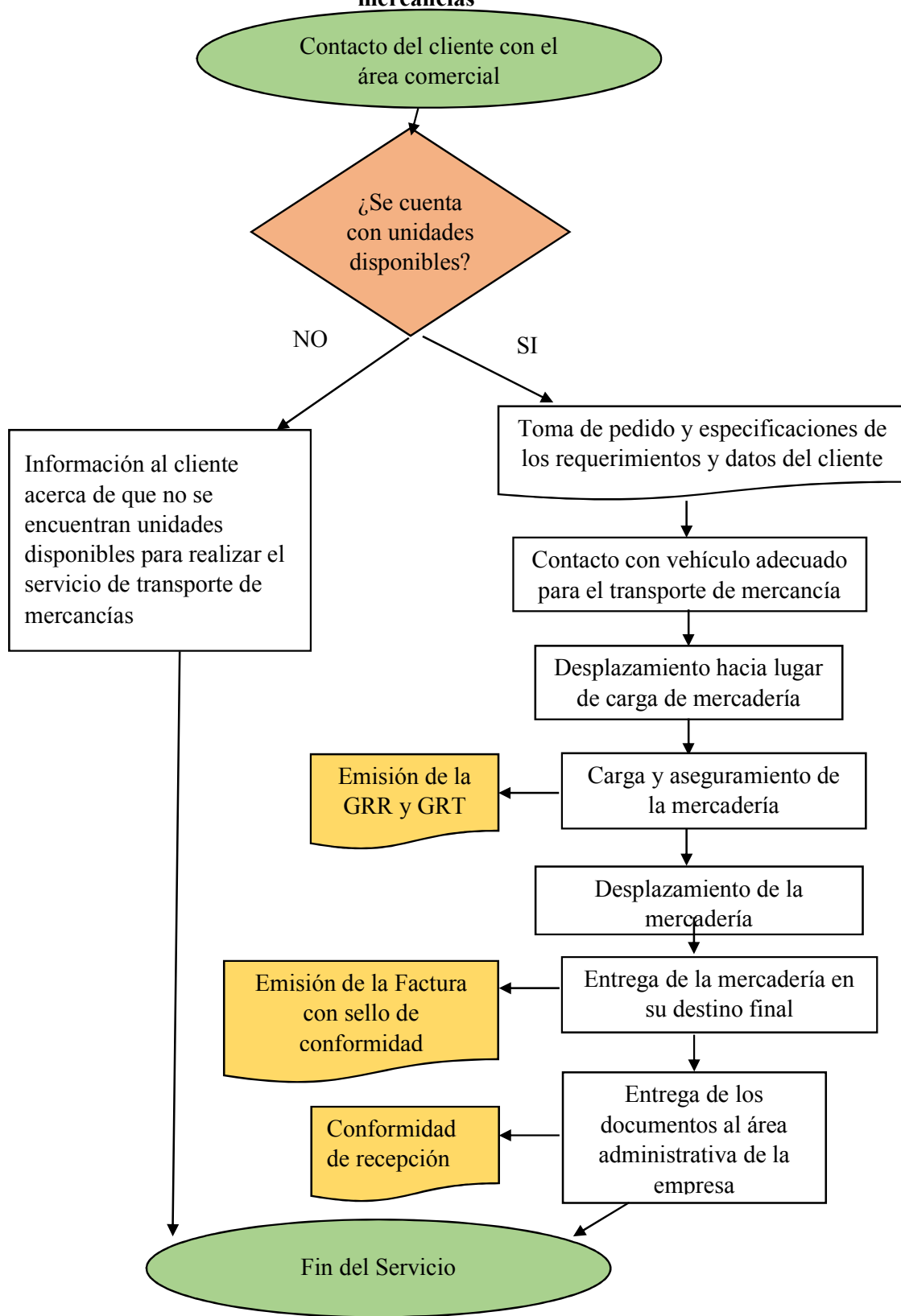
Figura N26 : Flujograma del proceso de mantenimiento de Branvecsa S.A.C.



Fuente: Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Figura N°27: Flujograma de proceso de venta y ejecución de servicio de transporte de mercancías



Fuente: Branveesa S.A.C.

Elaboración: Propia

4.4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Para entender la situación actual por la que atraviesa la empresa Branvecsa se analiza los Estados Financieros de la empresa de los años 2014,2015 y 2016.

Tabla N°16 : Balance General Comparativo Branvecsa periodo 2014 – 2016, Activo

BRANVECSA S.A.C.								
BALANCE GENERAL COMPARATIVO								
PERÍODOS: 2014 - 2015 - 2016								
(Valores Expresados en Soles)								
	2014		2015		Var % 2014-2015	2016		Var % 2015-2016
	Soles	%	Soles	%		Soles	%	
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Bancos	100,620.66	45.42%	55,389.19	10.07%	-45%	128,529.27	25.22%	132.05%
Clientes	88,562.15	39.98%	131,217.07	23.86%	48%	95,839.99	18.81%	-26.96%
Activo Diferido	14,621.00	6.60%	2,561.25	0.47%	-82%	491.62	0.10%	-80.81%
Tributos por Pagar	8,448.00	3.81%	28,153.00	5.12%	233%	29,782.00	5.84%	5.79%
Total Activo Corriente	212,251.81	95.82%	217,320.51	39.52%	2%	254,642.88	49.97%	17.17%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Otras Ctas. Act. No Cte.	674,819.87	304.63%	1,050,748.70	191.08%	56%	1,050,748.70	206.21%	
Depreciación Acumulada	-665,551.16	300.45%	-718,163.68	-130.60%	8%	-795,838.12	-156.18%	10.82%
Total Activo No Corriente	9,268.71	4.18%	332,585.02	60.48%	3488%	254,910.58	50.03%	-23.35%
TOTAL ACTIVO	221,520.52	100.00%	549,905.53	100.00%	148%	509,553.46	100.00%	-7.34%

Fuente: BRANVECSA S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N°17 : Balance General Comparativo Branvecsa periodo 2014 – 2016, Pasivo y Patrimonio

BRANVECSA S.A.C. BALANCE GENERAL COMPARATIVO PERÍODOS: 2014 - 2015 - 2016 (Valores Expresados en Soles)								
	2014		2015		Var % 2014-2015	2016		Var % 2015-2016
	Soles	%	Soles	%		Soles	%	
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>								
PASIVO CORRIENTE								
Tributos por Pagar	5,697.00	2.57%	1,746.00	0.32%	-69.35%	11,900.00	2.34%	581.56%
Remuner. y part. Por pagar	4,501.26	2.03%	6,261.25	1.14%	39.10%	2,626.50	0.52%	-58.05%
Cuentas por Pagar Comerciales	2,561.40	1.16%	21,097.18	3.84%	723.66%	7,159.37	1.41%	-66.06%
Obligaciones Financieras			145,696.01	26.49%		159,326.50	31.27%	9.36%
Total Pasivo Corriente	12,759.66	5.76%	174,800.44	31.79%	1269.95%	181,012.37	35.52%	3.55%
PATRIMONIO								
Capital	102,947.00	46.47%	102,947.00	18.72%		102,947.00	20.20%	
Resultados Acumulados	18,205.90	8.22%	79,502.86	14.46%	336.69%	218,013.09	42.79%	174.22%
Resultados del Ejercicio	87,607.96	39.55%	192,655.23	35.03%	119.91%	7,581.00	1.49%	-96.06%
Total Patrimonio	208,760.86	94.24%	375,105.09	68.21%	79.68%	328,541.09	64.48%	-12.41%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	221,520.52	100%	549,905.53	100.00%	148.24%	509,553.46	100.00%	-7.34%

Fuente: BRANVECSA S.A.C.

Elaboración: Propia




De acuerdo a la información se realizó un análisis vertical y horizontal para poder determinar las variaciones de los últimos años. Se observa que entre el año 2014 y 2015 el total de activos tuvo un incremento del 148%, por un aumento significativo del activo no corriente que se debió a la nueva adquisición de un vehículo de transporte de carga, lo que demandó una gran inversión por parte de la empresa. La adquisición de este nuevo vehículo se hizo considerando la demanda del mercado, que presentaba mejores oportunidades para unidades modernas. Sin embargo, entre el año 2015 y 2016 hubo una disminución del 7% según el análisis realizado. Al aumentar el valor de los activos no corrientes, también se incrementa el valor de la depreciación lo que es conveniente para la empresa a la hora de la deducción de impuestos ya que esta disminuye su monto.

Así como los activos presentaron un incremento considerable en los años 2014 – 2015, lo mismo sucedió con las cuentas comerciales por pagar- estas últimas, presentaron un incremento de 7 veces. Gracias a la entrevista a profundidad realizada, se obtuvo información acerca del modo de adquisición de una nueva unidad en el año, el cual fue mediante un Leasing. Es por esto, que las cuentas por pagar aumentaron en la cantidad anteriormente mencionadas, sin embargo, entre el periodo 2015 – 2016 existe una disminución del 66%. Así mismo, en el último periodo mencionado, se observa un incremento de los tributos por pagar.

Dentro de los activos corrientes, se observa que del año 2014 para el 2015, hubo un incremento de 48% por parte de los clientes. El panorama no continuó favorable para el año 2016, pues comparado con el 2015, presenta una disminución del 27%, lo cual es una cifra preocupante e importante al momento de formular los criterios para la elección de la estrategia.

Tabla N°18 : Estado de Ganancias y Pérdidas Comparativo periodos 2014 – 2016

BRANVECSA S.A.C.
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS COMPARATIVO
POR FUNCIÓN
PERÍODOS: 2014 - 2015 - 2016
(Expresado en Soles)

	2014		2015		Var% 2014- 2015	2016		Var% 2015- 2016
	Valores	%	Valores	%		Valores	%	
Ventas Brutas	550,329.02	100.00%	860,230.98	100.00%	56.31%	701,125.75	100%	-18%
Costo de Ventas	<u>-352,592.40</u>	-64%	<u>-495,189.80</u>	-57.56%	40.44%	<u>-491,024.10</u>	-70%	-1%
Utilidad Bruta	197,736.62 	36%	365,041.18	42.44%	84.61%	210,101.65	30%	-42%
GASTOS DE OPERACION								
Gastos de Administración	-73,246.67	-13%	-92,496.84	-10.75%	26.28%	-165,022.66	-24%	78%
Gastos de Ventas	<u>-30,747.14</u>	-6%	<u>-47,463.51</u>	-5.52%	54.37%	<u>-11,245.67</u>	-2%	-76%
Utilidad de Operación	93,742.81 	17%	225,080.83	26.17%	140.10%	33,833.32	5%	-85%
OTROS INGRESOS (EGRESOS)								
Ingresos Financieros						5.92		
Gastos Financieros	<u>-6,134.85</u>	-1%	<u>-32,425.60</u>	-3.77%	428.55%	<u>-26,257.84</u>	-4%	-19%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	87,607.96 	16%	192,655.23	22.40%	119.91%	7,581.40	1%	-96%
Participación de trabajadores	0.00		0.00			0.00		
Impuesto a la Renta	<u>-26,311.00</u>	-5%	<u>-54,145.00</u>	-6.29%	105.79%	<u>-2,467.00</u>	-0.35%	-95%
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	61,296.96	11%	138,510.23	16.10%	125.97%	5,114.40	1%	-96%

Fuente: BRANVECSA S.A.C.

Elaboración: Propia

En base a la información brindada en el estado de resultados, se observa que las ventas del año 2014 al 2015 aumentaron en un 56%, panorama que fue aprovechado por la empresa para la adquisición de un nuevo vehículo bajo estas condiciones. Sin embargo, para el año 2016 las ventas brutas presentaron una disminución del 18%, lo cual tuvo una repercusión directa en la utilidad neta. Los costos de venta, a diferencia de periodos anteriores, se mantuvieron prácticamente estable con una disminución del 1%, mientras que entre el año 2014 y 2015 estos incrementaron en un 40%.

En cuanto a los gastos administrativos, estos presentaron un incremento en un 78% en relación al año 2015, sin embargo esto compensa en términos porcentuales los gastos de ventas mediante una disminución del 76% en gastos de ventas.

Dentro de los gastos administrativos se encuentran comprendidos los sueldos de personal administrativo, repuestos que puedan comprarse, adquisición o renovación de neumáticos, combustible utilizados por los vehículos menores de la empresa, agasajos a empleados. Los gastos de venta hacen referencia a los esfuerzos realizados por la gerencia y asistentes en concretar las ventas. En cuanto a los costos de ventas, están comprendidos todos elementos que intervienen en la realización del servicio, estos son; viáticos para los choferes, sueldo de choferes de acuerdo a los viajes que realizan, gasto en combustible, costo de estacionamientos, costo de peajes, guardianía y estibaje.

La situación financiera de la empresa se muestra crítica, se observa que las utilidades crecieron solo un 120% en el año 2015 comparado con el 2014, presentando una utilidad neta de 190,650 Soles al final del año 2015, representando de esta manera el 22% de las ventas brutas. Sin embargo, a finales del año 2016 presenta utilidades de tan solo 7,581 Soles, representando el 1% de las ventas brutas y una disminución del 95% en comparación al ejercicio anterior. Se observa que esto se debe a una disminución de las ventas, pero en su mayoría al incremento de gastos administrativos.

Tabla N°19: Ratios de Liquidez y solvencia general

	2014	2015	2016
Liquidez general	16.63	1.24	1.41
Prueba ácida	16.63	1.24	1.41
Prueba super ácida	7.89	0.32	0.71
Capital de trabajo	199,492.15	42,520.07	73,630.51
Solvencia Patrimonial	0.06	0.47	0.55

Fuente: BRANVECSA S.A.C.

Elaboración: Propia

El ratio de liquidez general y la prueba ácida presenta los mismos índices ya que la empresa no cuenta con existencias, que es ideal que el ratio de la prueba ácida sea 1, el cual indica que la empresa por cada sol de deuda, tiene un sol para pagarlo, presentar un ratio mayor a 1, la empresa corre el riesgo de tener activos ociosos. Este es el caso de la empresa Branvecsa que en el año 2016 presenta 1.41. Por otro lado, se observa la disminución del capital de trabajo en los últimos 2 años, esto es sin duda perjudicial para cualquier empresa, ya que en este rubro, el capital de trabajo es fundamental ya que muchas veces se trabaja al crédito.

Tabla N°20: Ratios de Rentabilidad y Endeudamiento

	2014	2015	2016
Endeudamiento	0.06	0.32	0.36
ROA	0.40	0.35	0.01
ROE	0.42	0.51	0.02

Fuente: BRANVECSA S.A.C.

Elaboración: Propia

En cuanto a los ratios de Rentabilidad y Endeudamiento, la empresa presenta un aumento notorio en el ratio de endeudamiento que se obtiene dividiendo el pasivo total entre el activo total, este aumento se debe al Leasing que adquirió en el año 2015, desde entonces solo ha variado en 4%, el cual refleja que solo el 36% de la empresa es financiada por terceros.

Por otro lado, la Retorno sobre activos, la empresa solo presenta el 1% del retorno, es decir por cada 100 soles de inversión solo genera 1

Sol de utilidades. Este panorama, se mantiene crítico para los accionistas de Branvecsa, que por cada 100 soles de inversión solo presentan 2 Soles de ganancia según el retorno sobre patrimonio.

Después de analizar la situación financiera de Branvecsa, se obtiene que en años anteriores la empresa se mostró altamente rentable para accionistas y dueños de la misma. Sin embargo, el aumento de gastos financieros y la disminución de ventas afectaron sustancialmente en las utilidades año 2016. Es este cambio brusco que animó a la investigación acerca de la realización de un Plan Estratégico, para que la empresa pueda reflotar en el mercado, mostrarse más concisa, ganar clientes y generar utilidades atractivas tanto para los accionistas como para los dueños.

4.4.1.5. Recursos humanos (H)

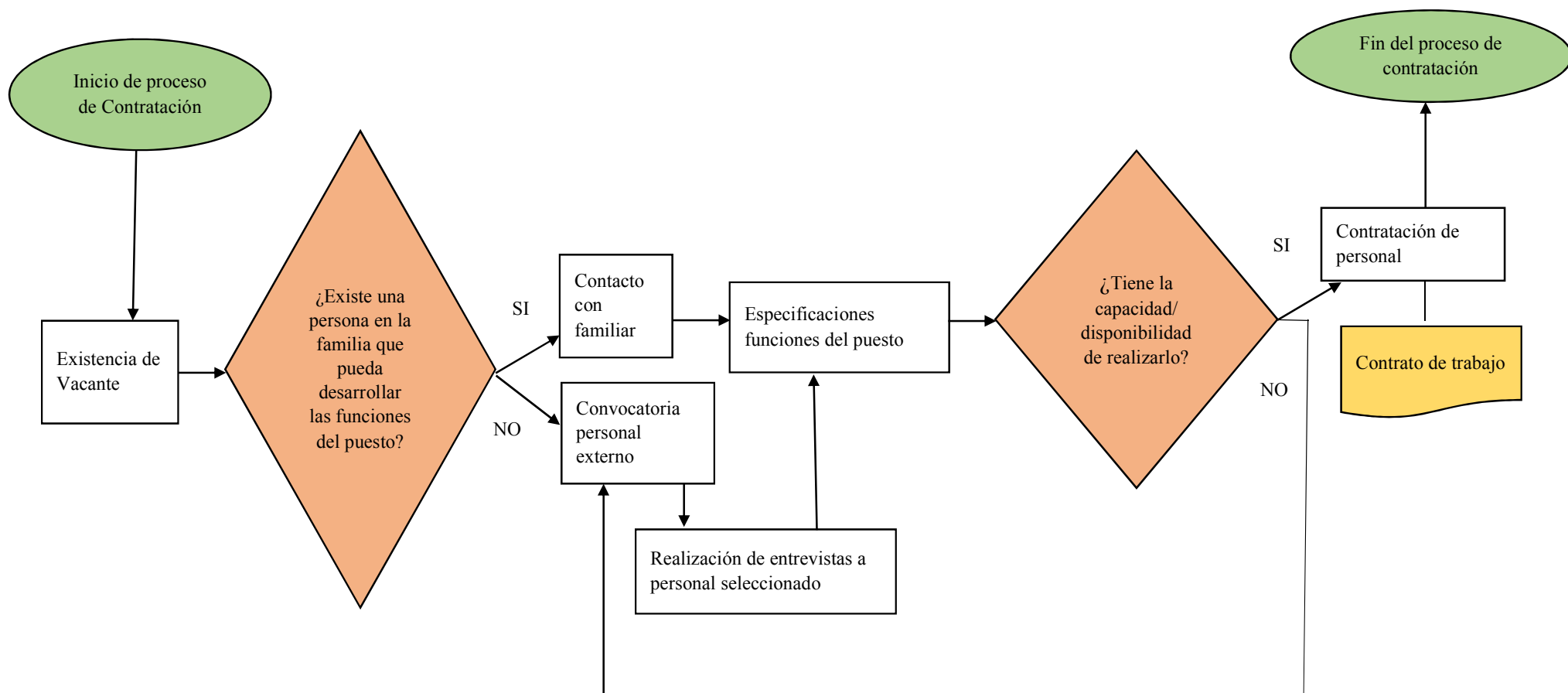
Branvecsa es una empresa familiar como ya se mencionó anteriormente, por lo que las funciones se encuentran realizadas por familiares de los dueños, en su mayoría. El personal se divide en los siguientes cargos:

- Gerente General
- Jefe de Operaciones
- Contador
- Asistente administrativo (2)
- Encargado de tramites externos
- Conductores (3)

Contando con un total de trabajadores 9 trabajadores. Existen otras funciones que son desarrolladas eventualmente, como es el servicio de estiba/desestiba o contacto con clientes. Por este tipo de servicios eventuales, no justifica tener un trabajador a tiempo completo para la empresa, por lo que cuando se realizan los mismos la empresa requiere la emisión Recibos por Honorarios por parte de las personas que lo realizan para poder sustentar el gasto destinado al servicio.

A continuación se presenta el proceso de contratación de personal de Branvecsa y el organigrama de la misma:

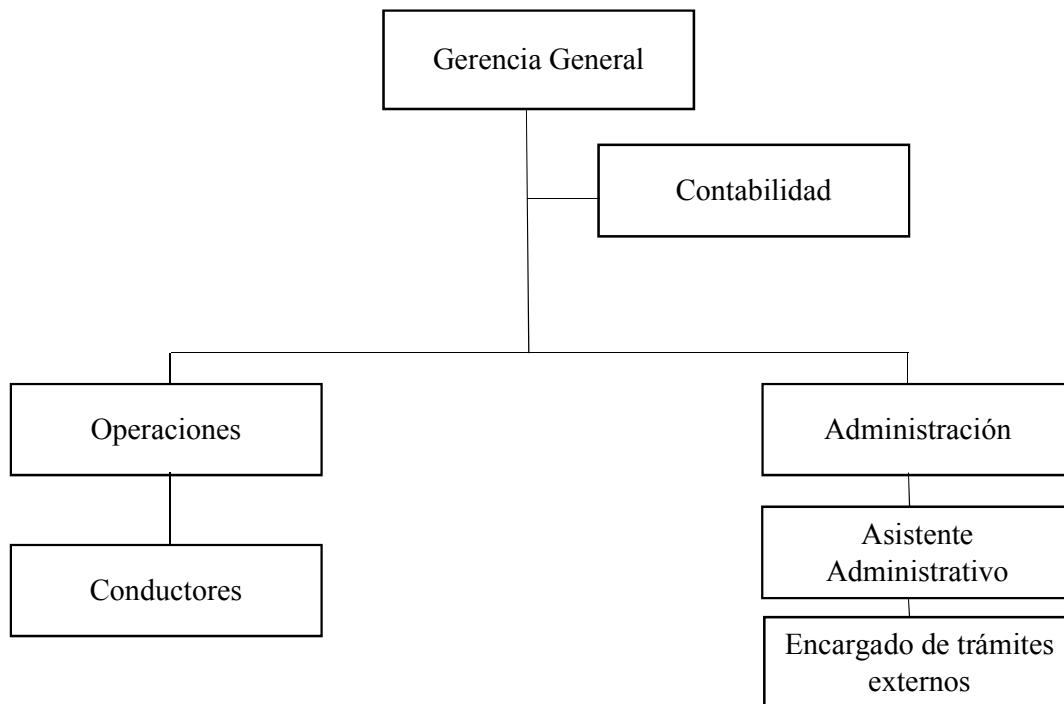
Figura N°28: Proceso de contratación de personal Transportes Branvecsa



Fuente: Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Figura N°29: Organigrama Branvecsa S.A.C.



Fuente: BRANVECSA S.A.C

Elaboración: Propia

La empresa no cuenta con un organigrama establecido, por lo que se elaboró uno en base a la información obtenida en la entrevista y observación. (Ver Anexos 3, 4 y 5). Este refleja su organización en cuanto a la realización de las operaciones diarias que realiza Transportes Branvecsa. Si bien los puestos están establecidos, no existe una asignación de responsabilidades y mucho menos una delimitación de responsabilidades, lo cual es importante tener claro para poder responder ante cualquier eventualidad que se pueda presentar.

Así también, en el proceso de contratación la empresa prioriza la contratación de familiares directos antes que requerir de un tercero para la ocupación de algún puesto.

La propuesta de una nueva forma de organización se realiza más adelante, ya que para poder implementar el presente Plan de Negocios es necesaria una reestructuración de la organización de la empresa. Realizar estos cambios podrá mejorar la comunicación interna de la empresa, así como el desenvolvimiento y desempeño de los

colaboradores, ya que actualmente se registran conflictos entre algunas áreas por falta de asignación de responsabilidades.

Por otro lado, los conductores de los vehículos están en constante capacitación. Esto se da debido a que la empresa debe de pasar por procesos de homologación, los cuales requieren asistencia a charlas y capacitaciones. Estas capacitaciones son de manejo defensivo, primeros auxilios, seguridad industrial, uso de Equipo de Protección Personal (EPP) y cuidado del medio ambiente.

4.4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa no cuenta con la implementación de un software para la medición del desenvolvimiento de sus unidades de transporte. Sin embargo, está siempre tratando de encontrar la manera de simplificar las actividades diarias.

Por ejemplo, en el último año, los contactos con los clientes han sido mediante contacto directo con los dueños. Muchas veces, la posibilidad de brindar un servicio depende de la rapidez con la que la empresa hace llegar la información al cliente, ya que este tiene que cerciorarse que la empresa transportista es legal y cuenta con todos los permisos necesarios. La empresa ha perdido varias veces oportunidades de brindar su servicio porque la información requerida no llegaba a tiempo, por lo que otras empresas de la competencia lo hacían de manera inmediata y eran estas las que brindaban el servicio. Es por esto que la empresa decide contar con la totalidad de documentos digitalizados y almacenarla en carpetas de fácil acceso que reduzcan el tiempo de entrega de información en ocasiones específicas.

A pesar de los esfuerzos de Transportes Branvecsa por sintetizar y facilitar la información, esta no cuenta con un sistema que posibilite la integración de todas las áreas de la misma. Es por esto, que le es difícil elaborar información relevante la cual ayudaría al control y toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

4.4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Transportes Branvecsa no genera tecnología ni destina recursos a la investigación y desarrollo para buscar una forma distinta de realizar sus actividades más eficientemente.

Aún así, la tecnología está presente y es una herramienta vital para el funcionamiento y control de la misma. La empresa invirtió hace unos años en la renovación de su flota, contando en la actualidad con unidades de los años 2007, 2008 y 2015. Contar con unidades modernas permite la reducción de costos en distintos ámbitos como el consumo de combustible y actividades de mantenimiento.

Para la empresa Branvecsa es vital contar con el servicio GPS para evitar robos (mediante la opresión del botón de pánico en caso se dé) y también para el correcto seguimiento de la unidad, así como el control de la velocidad, ya que sobrepasar los mismos ponen a la empresa en un potencial riesgo ante accidentes de tránsito. La empresa cuenta con el control satelital GPS en cada una de sus unidades, lo que permite el monitoreo de las mismas en tiempo real las 24 horas del día, garantizando un servicio de calidad. Esto, es importante tanto interna como externamente ya que los clientes a los que atiende, requieren en su mayoría que las unidades de transporten cuenten con esta tecnología.

A su vez, Transportes Branvecsa hace uso del diagnóstico computarizado con el que cuentan los motores de los camiones. Este diagnóstico permite localizar el lugar exacto de la falla que se está produciendo, logrando una reducción significativa del tiempo que el vehículo pasa en el taller. De esta manera, se puede agilizar al proceso de reparación por parte de la marca del vehículo.

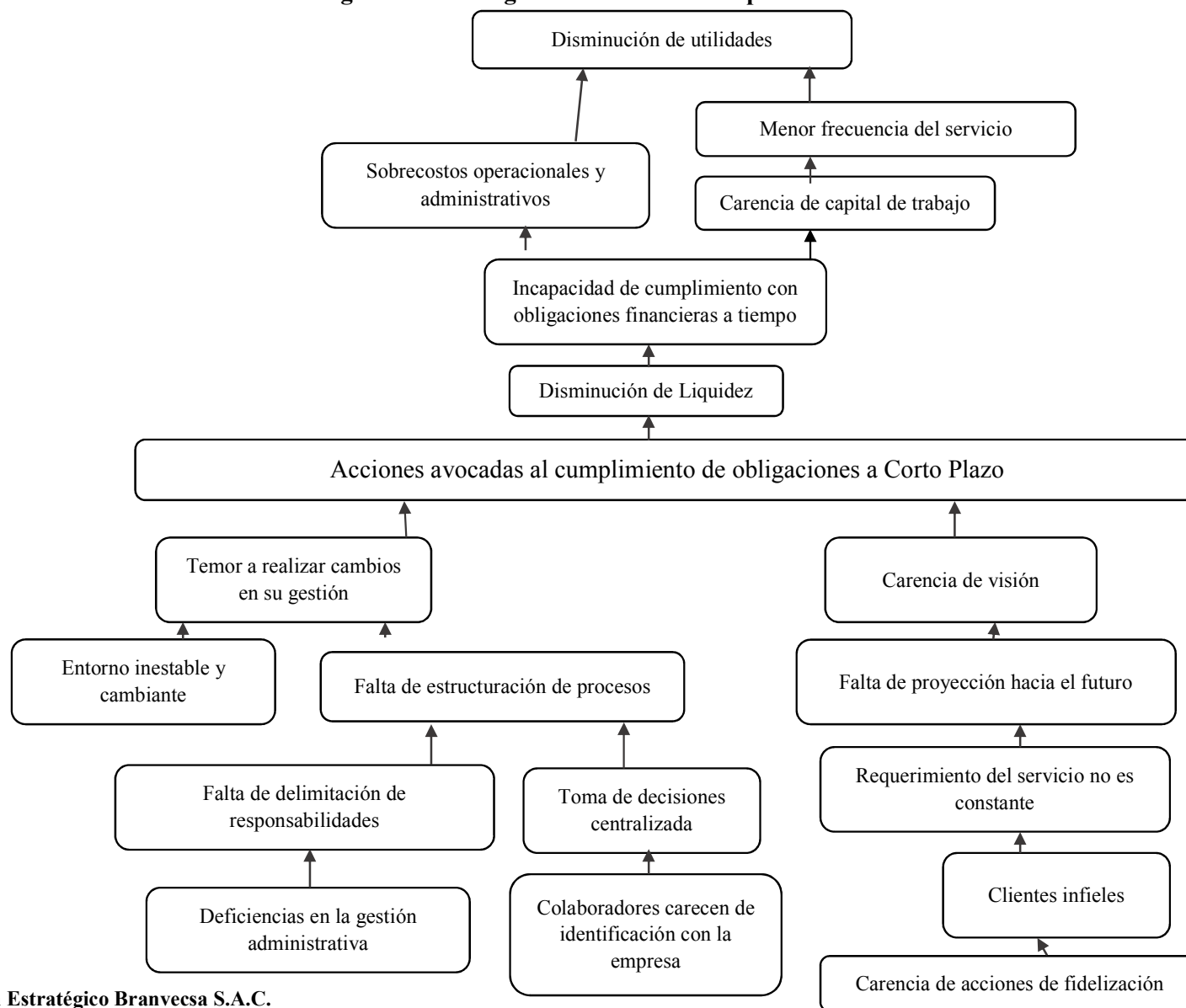
Por último, los últimos semirremolques adquiridos por Transportes Branvecsa tienen una tecnología especial de configuración S3. La configuración de semirremolque se basa en la cantidad de ejes en el mismo, si tiene 3, su configuración será S3. De acuerdo esta, se sabe la capacidad que tiene el semirremolque para cargar. La tecnología especial utilizada últimamente por la empresa, consiste en la implementación de bolsas de aire en vez de muelles, lo que incrementa

la capacidad transporte medida en toneladas. Este incremento de la capacidad de carga se traduce en un mayor ingreso para la empresa.

4.4.2. Diagrama de Árbol

Luego de haber realizado el análisis interno de Transportes Branveesa se presencia distintos aspectos negativos que se infieren de acciones avocadas al corto plazo, por lo que para complementar este análisis se consideró por conveniente aplicar la técnica del diagrama de árbol poder hallar posibles causas de los diferentes síntomas que muestra la empresa en la actualidad.

Figura N°30: Diagrama de Árbol Transportes Branvecsa



Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.
Elaboración: Propia

4.4.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla N°21 : Matriz EFI Transportes Branvecsa

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Cumplimiento oportuno con requerimientos de clientes y entrega de mercadería	0.12	4	0.48
Mantenimiento constante de unidades de transporte	0.09	3	0.27
Alta capacidad de resolución de problemas no cotidianos y <i>know-how</i>	0.15	4	0.6
Certificación empresarial, Capacitación y beneficios ante la ley a trabajadores	0.07	3	0.21
Unidades de transporte totalmente equipadas	<u>0.1</u>	3	<u>0.3</u>
Subtotal	0.53		1.86
Debilidades			
Acciones avocadas al cumplimiento de obligaciones a corto plazo	0.09	1	0.09
Ausencia de planeamiento estratégico definido	0.06	1	0.06
Carencia de servicio postventa y acciones publicitarias	0.03	2	0.06
Cartera de clientes sumamente limitada	0.19	1	0.19
Indicadores financieros no atractivos y mala gestión de gastos administrativos	<u>0.1</u>	2	<u>0.2</u>
Subtotal	0.47		0.6
Total	1		2.46

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

El puntaje obtenido de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) es bajo. El promedio es 2.5 y las empresas que se encuentren por debajo de este, indica que la empresa presenta debilidades que la ponen en una posición vulnerable ante las estrategias ofensivas que puedan desarrollar los competidores. Sin embargo, la empresa presenta fortalezas necesarias para poder competir con éxito en el sector en el que se desenvuelve. Los valores asignados a las distintas Fortalezas y Debilidades fueron asignados con la cooperación de la Gerente y jefe de Operaciones.

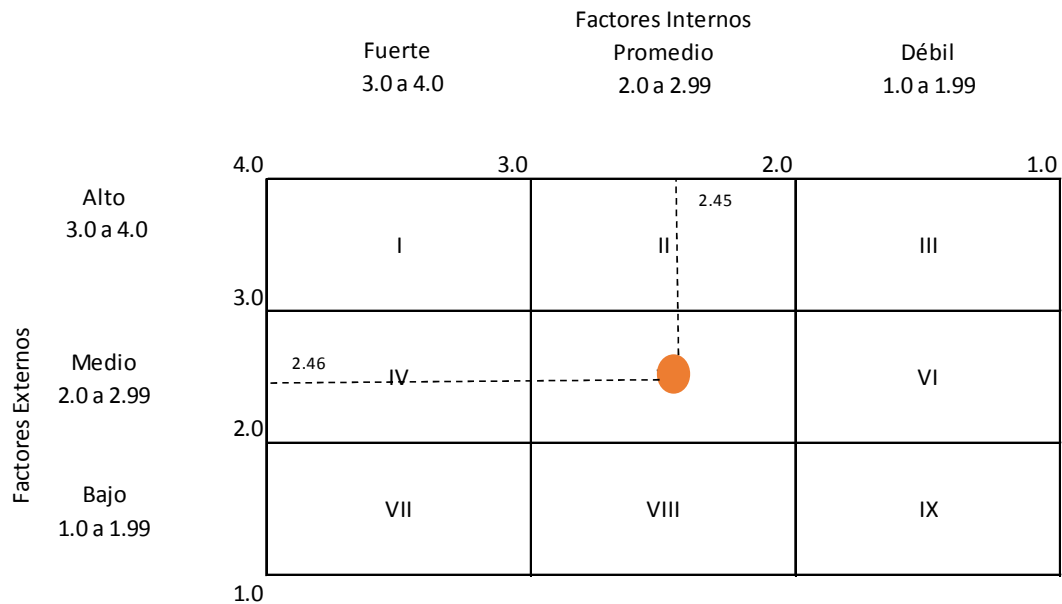
El valor obtenido ayuda a visualizar posibles estrategias internas que la empresa puede adoptar ya que se debe prestar especial atención a las debilidades calificadas con el valor de 1, ya que esto indica que es la debilidad mayor de la empresa y se deben de aplicar medidas correctivas. Es así como la atención prestada a las fortalezas permitirá visualizar estrategias para generar una ventaja competitiva. La importancia de esta matriz radica en que al evaluar aspectos internos, estos pueden ser controlables y mejorados. El valor de la MEFI junto

con el valor de la (MEFE) son evaluados más adelante en la Matriz Interna-Externa (MIE).

4.5. Desarrollo Matricial, Decisión y Elección de Estrategias

4.5.1. Matriz Interna-Externa (MIE)

Figura N°31 : Matriz Interna–Externa (MIE) Transportes Branvecsa



Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

La Matriz Interna-Externa es una combinación de los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI, esta permite ubicar a la empresa en el cuadrante V. Este cuadrante sugiere que las estrategias a ser adoptadas por la empresa deben de considerar invertir selectivamente y gerenciar las utilidades, es decir, desarrollarse selectivamente para mejorar. Con la finalidad de mantener y retener, se sugiere la aplicación de estrategias de desarrollo de productos y penetración de mercado.

4.5.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación (PEYEA)

Tabla N°22 : Matriz PEYEA Transportes Branveca

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Valor
Posición estratégica externa	Cambios tecnológicos	-2
	Tasa de inflación	-3
	Variabilidad de la demanda	-4
	Rango de precios de los productos competitivos	-4
	Barreras de entrada al mercado	-3
	Rivalidad competitiva	-2
	Elasticidad de precios de la demanda	-3
	Presion de los productos sustitutos	-5
Factores Determinantes de la Fortaleza de La Industria (FI)		Valor
	Potencial de crecimiento	5
	Potencial de utilidades	5
	Estabilidad financiera	5
	Conocimiento tecnológico	5
	Aprovechamiento de recursos	4
	Intensidad de capital	4
	Facilidad de la entrada al mercado	4
	Productividad/Utilización de la capacidad	4
Poder de negociación de los proveedores	3	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Valor
Posición estratégica interna	Retorno de la Inversión	1
	Apalancamiento	4
	Liquidez	3
	Capital de trabajo	3
	Flujo de caja	4
	Facilidad de salida del mercado	4
	Riesgo involucrado en el negocio	1
	Uso de economías de escala y de experiencia	3
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Valor
	Participación de mercado	-5
	Calidad del producto	-1
	Ciclo de vida del producto	-3
	Lealtad del comprador	-5
	Utilización de la capacidad de los competidores	-5
	Conocimiento tecnológico	-5
	Integración vertical	-6
	Control sobre proveedores y distribuidores	-3

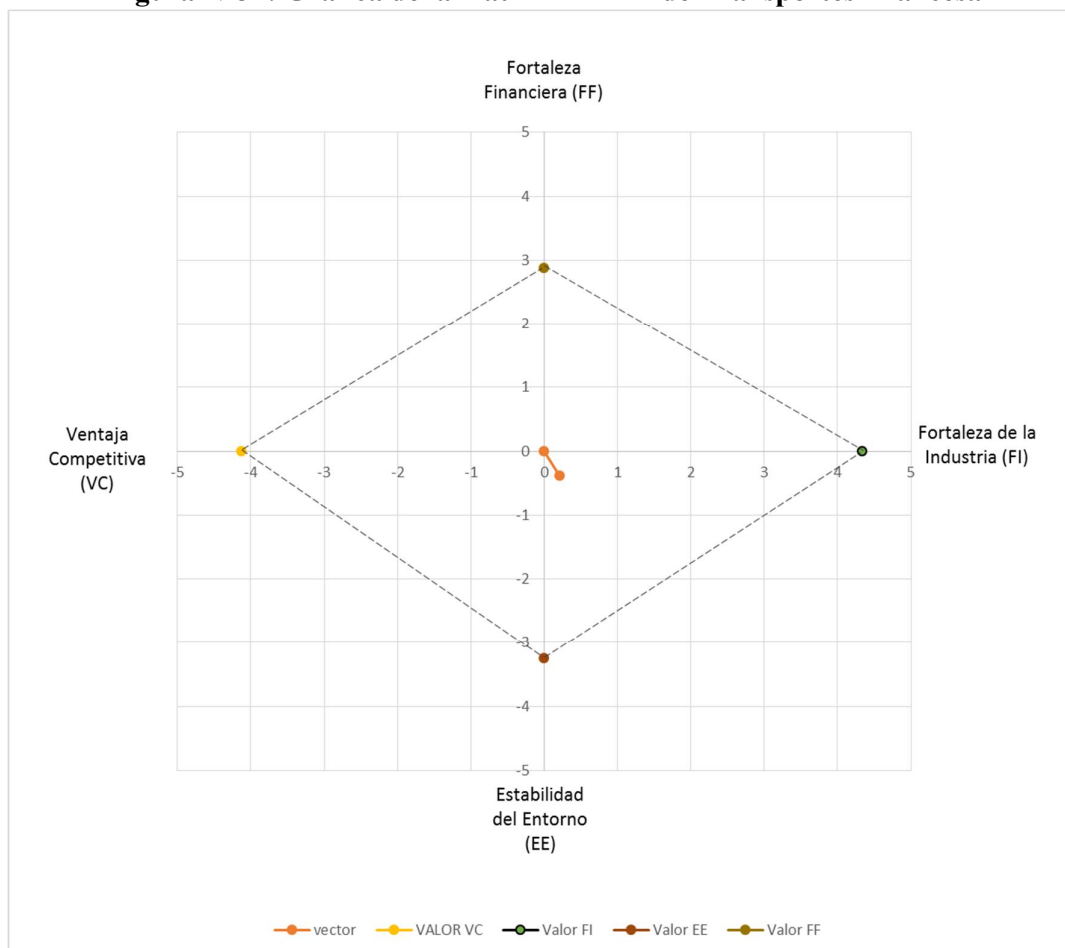
Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

**Tabla N° 23: Cuadro de Resultados y Vector direccional PEYEA Transportes
Branvecsa**

Factor	Total	Promedio	Vector Direccional	
EE	-26	-3.25	Eje x	0.21
FI	39	4.33	Eje y	-0.38
FF	23	2.88		
VC	-33	-4.13		

Figura N°32: Gráfica de la matriz PEYEA de Transportes Brancesa



Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos al realizar la calificación acerca de la posición estratégica interna y externa, se obtiene el vector direccional de Transportes Branvecsa. Se observa que este vector tiene dirección hacia el cuadrante competitivo, lo que evidencia la alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno. La postura es común en una industria atractiva, donde se recomienda a las empresas que se

desarrollan en este cuadrante implementar acciones de marketing, mejorar los productos, mejorar la fuerza de ventas y reducir costos.

4.5.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas obtenidas después de realizar el análisis interno y externo, se plantean estrategias que permitan usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, mejorar las debilidades y neutralizar las amenazas. Dichas estrategias se clasifican en cuatro grandes grupos; estrategias FO, DO, FA y DA como se muestra en la Figura N°33. Posteriormente en la Tabla N°24: se hace un listado con una explicación acerca de las estrategias a utilizar y al tipo al que pertenecen.

Figura N°33: Matriz FODA Transportes Branvecsa

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	1	Cumplimiento oportuno con requerimientos de clientes y entrega de mercadería	1 Acciones avocadas al cumplimiento de obligaciones a corto plazo
	2	Mantenimiento constante de unidades de transporte	2 Ausencia de planeamiento estratégico definido
	3	Alta capacidad de resolución de problemas no cotidianos y know-how	3 Carencia de servicio postventa y acciones publicitarias
	4	Certificación empresarial, Capacitación y beneficios ante la ley a trabajadores	4 Cartera de clientes sumamente limitada
	5	Unidades de transporte totalmente equipadas	5 Indicadores financieros no atractivos y mala gestión de gastos administrativos
Oportunidades		FO: Explote	DO: Busque
1 Medio de transporte con mayor alcance	E1.	Incursionar en nuevas rutas de transporte de mercadería en la región sur: Penetración de mercado. (O1, F1, F3, F5)	E4. Diversificarse a nuevos servicios de carga, embalaje y descarga a clientes actuales: Diversificación concentrada. (O4, D2)
2 Gobierno realiza reformas para beneficio de Mype	E2.	Desarrollar valor agregado en el servicio. Diferenciación de servicio. (O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	E5. Efectuar benchmarking para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado: Diferenciación por benchmarking. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O5)
3 Inexistencia de servicio sustituto	E3.	Implementar servicio postventa a clientes actuales: Desarrollo de producto (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	
4 Incremento producción de cobre a nivel nacional			
5 Arequipa como foco de inversionistas			
Amenazas		FA: Confronte	DA: Evite
1 Disminución de PBI del sector transporte en relación al PBI Nacional	E6.	Ampliar segmento hacia mercados internacionales: Diversificación concéntrica (D1, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	E9. Desarrollo alianzas con proveedores y compradores: Alianzas estratégicas (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5)
2 Disminución del precio del cobre e inversión minera	E7.	Implementar acciones publicitarias y de marketing: Penetración de mercado (F1, F2, F3, F5, A3, A5)	E10. Implementar acciones para retener al talento de la empresa. Diferenciación por personal (D1, D2, D3, A3, A4)
3 Aumento en el número de competidores y parque automotor	E8.	Implementar políticas que reduzcan los costos e incrementen las oportunidades de la empresa: Reducción de costos (F1, F3, A1, A2, A5)	E11. Diversificarse al servicio de transporte de combustible. Diversificación horizontal (D1, D2, D3, A2, A3, A4, A5)
4 Baja oferta de conductores con licencia necesaria			
5 Requerimiento del servicio no es constante			

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

Tabla N°24: Descripción y tipología de estrategias Transportes Branvecsa

Estrategia	Tipo
E1. Incursionar en nuevas rutas de transporte de mercadería en la región sur. (O1, F1, F3, F5)	Penetración de mercado
E2. Desarrollar valor agregado en el servicio. (O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	Diferenciación de servicio.
E3. Implementar servicio postventa a clientes actuales. (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	Desarrollo de producto
E4. Diversificarse a nuevos servicios de carga, embalaje y descarga a clientes actuales. (O4, D2)	Diversificación concentrada
E5. Efectuar benchmarking para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O5)	Diferenciación por benchmarki
E6. Ampliar segmento hacia mercados internacionales. (D1, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	Desarrollo de mercado
E7. Implementar acciones publicitarias y de marketing. (F1, F2, F3, F5, A3, A5)	Penetración de mercado
E8. Implementar políticas que reduzcan los costos e incrementen las oportunidades de la empresa. (F1, F3, A1, A2, A5)	Reducción de costos
E9. Desarrollo alianzas con proveedores y compradores. (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5)	Alianzas estratégicas
E10. Implementar acciones para retener al talento de la empresa. (D1, D2, D3, A3, A4)	Diferenciación por personal
E11. Diversificarse al servicio de transporte de combustible. (D1, D2, D3, A2, A3, A4, A5)	Diversificación horizontal

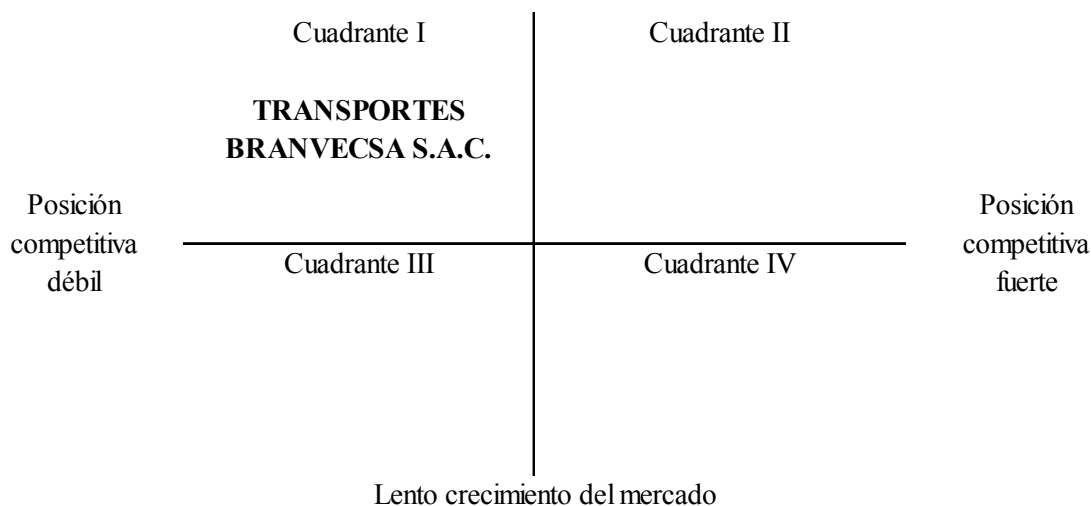
Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

4.5.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Las estrategias que una empresa debe considerar realizar, deben de estar relacionadas de acuerdo al cuadrante de la Matriz de la Gran Estrategia donde se posicione la misma. Se observa en la Figura N°34 que Transportes Branvecsa se ubica en el cuadrante II. Este cuadrante indica que existe un rápido crecimiento del mercado, sin embargo la posición competitiva de la empresa es débil. En relación con esto, se le recomienda a la empresa que utilice estrategias relacionadas al desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos e integración horizontal.

Figura N°34: Matriz de la Gran Estrategia Transportes Branvecsa
Rápido crecimiento del mercado



Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Este es el primer filtro por el que pasan las estrategias sugeridas para Transportes Branvecsa. En esta matriz se evalúa la repetición de cada una de ellas y se retienen las de mayor repetición. Se consideró pertinente retener las estrategias con 3 o 4 repeticiones, las que presentan 2 o ninguna repetición pasaron a ser estrategias de contingencia.

Tabla N°25: Matriz de Decisión Estratégica Transportes Branvecsa

	Estrategias	MFODA	MPEYEA	MIE	MGE	Total
1	E1. Incursionar en nuevas rutas de transporte de mercadería en la región sur. (O1, F1, F3, F5)	X	X	X	X	4
2	E2. Desarrollar valor agregado en el servicio. (O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	X	X	X	X	4
3	E3. Implementar servicio postventa a clientes actuales. (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	X	X	X	X	4
4	E4. Diversificarse a nuevos servicios de carga, embalaje y descarga a clientes actuales. (O4, D2) Efectuar benchmarking para identificar buenas	X			X	2
5	E5. prácticas empresariales en el mercado. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O5)	X	X	X	X	4
6	E6. Ampliar segmento hacia mercados internacionales. (D1, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	X	X		X	3
7	E7. Implementar acciones publicitarias y de marketing. (F1, F2, F3, F5, A3, A5) Implementar políticas que reduzcan los costos e	X	X	X	X	4
8	E8. incrementen las oportunidades de la empresa. (F1, F3, A1, A2, A5)	X	X	X	X	4
9	E9. Desarrollo alianzas con proveedores y compradores. (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5)	X	X	X	X	4
10	E10. Implementar acciones para retener al talento de la empresa. (D1, D2, D3, A3, A4)	X	X	X	X	4
11	E11. Diversificarse al servicio de transporte de combustible. (D1, D2, D3, A2, A3, A4, A5)	X	X		X	3

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.6. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Luego de elaborar la Matriz de Decisión Estratégica, se tomó en cuenta las estrategias retenidas para la realización de la MCPE con el objetivo de determinar el atractivo de las estrategias, así como poder observar cuantitativa y objetivamente la priorización de las mismas.

De esta se obtiene que las estrategias E6 y E11 deben de pasar a ser de contingencia, debido a que obtuvieron un puntaje mejor a 5. Por otro lado, la estrategia que debe priorizarse es la E2: Diferenciación de Servicio, ya que obtuvo el puntaje más alto, 6.97.

Tabla N°26: MCPE Transportes Branvecsa

Factores clave	Estrategias específicas retenidas																				
	E1.		E2.		E3.		E5.		E6.		E7.		E8.		E9.		E10.		E11.		
	Incursonar en nuevas rutas de transporte de mercadería en la región sur. (O1, F1, F3, F5)		Desarrollar valor agregado en el servicio. (O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)		Implementar servicio postventa a clientes actuales. (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4, F5)		Efectuar benchmarking para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O5)		Ampliar segmento hacia mercados internacionales. (D1, D4, D5, A1, A2, A3, A4)		Implementar acciones publicitarias y de marketing. (F1, F2, F3, F5, A3, A5)		Implementar políticas que reduzcan los costos e incrementen las oportunidades de la empresa. (F1, F3, A1, A2, A5)		Desarrollo alianzas con proveedores y compradores. (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5)		Implementar acciones para retener al talento de la empresa. (D1, D2, D3, A3, A4)		Diversificarse al servicio de transporte de combustible. (D1, D2, D3, A2, A3, A4, A5)		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
Medio de transporte con mayor alcance	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28
Gobierno realiza reformas para beneficio de Mype	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30	4	0.60	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Inexistencia de servicio sustituto	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
Incremento producción de cobre a nivel nacional	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12
Arequipa como foco de inversionistas	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24
Amenazas																					
Disminución de PBI del sector transporte en relación al PBI Nacional	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Disminución del precio del cobre e inversión minera	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Aumento en el número de competidores y parque automotor	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07
Baja oferta de conductores con licencia necesaria	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08
Requerimiento del servicio no es constante	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Fortalezas																					
Cumplimiento oportuno con requerimientos de clientes y entrega de mercadería	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Mantenimiento constante de unidades de transporte	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09
Alta capacidad de resolución de problemas no cotidianos y know-how	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15	4	0.60	3	0.45
Certificación empresarial, Capacitación y beneficios ante la ley a trabajadores	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07
Unidades de transporte totalmente equipadas	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10
Debilidades																					
Acciones avocadas al cumplimiento de obligaciones a corto plazo	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Ausencia de planeamiento estratégico definido	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06
Carencia de servicio postventa y acciones publicitarias	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Cartera de clientes sumamente limitada	0.19	4	0.76	4	0.76	4	0.76	4	0.76	4	0.76	4	0.76	1	0.19	4	0.76	2	0.38	4	0.76
Indicadores financieros no atractivos	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Total	2		5.96		6.97		6.12		6.23		4.63		5.84		5.18		5.03		5.00		4.66

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.7. Matriz de Rumelt (MR)

Otro filtro importante luego de la elaboración de la MCPE, es la Matriz de Rumelt, mediante los criterios de Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. Se obtuvo que todas las estrategias de Transportes Branveca cumplen con los criterios establecidos por Richard Rumelt, lo que indica la retención de todas las estrategias mencionadas en la siguiente Tabla.

Tabla N°27: Matriz Rumelt Transportes Branveca

	Estrategias	Pruebas				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	
E1.	Incursionar en nuevas rutas de transporte de mercadería en la región sur. (O1, F1, F3, F5)	Si	Si	Si	Si	Si
E2.	Desarrollar valor agregado en el servicio. (O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	Si	Si	Si	Si	Si
E3.	Implementar servicio postventa a clientes actuales. (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	Si	Si	Si	Si	Si
E5.	Efectuar benchmarking para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E7.	Implementar acciones publicitarias y de marketing. (F1, F2, F3, F5, A3, A5)	Si	Si	Si	Si	Si
E8.	Implementar políticas que reduzcan los costos e incrementen las oportunidades de la empresa. (F1, F3, A1, A2, A5)	Si	Si	Si	Si	Si
E9.	Desarrollo alianzas con proveedores y compradores. (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5)	Si	Si	Si	Si	Si
E10.	Implementar acciones para retener al talento de la empresa. (D1, D2, D3, A3, A4)	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.8. Matriz de Ética (ME)

El siguiente filtro empleado para determinar la retención de las estrategias, es la Matriz de Ética. Esta asegura que las estrategias no atenten contra los derechos, la justicia y el utilitarismo bajo los criterios establecidos por Fernando D'Alessio.

Tabla N°28 : Matriz de Ética Transportes Branveca

	E1.	E2.	E3.	E5.	E7.	E8.	E9.	E10.
	Incursionar en nuevas rutas de transporte de mercadería en la región sur. (O1, F1, F3, F5)	Desarrollar valor agregado en el servicio. (O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	Implementar servicio postventa a clientes actuales. (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	Efectuar benchmarking para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O5)	Implementar acciones publicitarias y de marketing. (F1, F2, F3, F5, A3, A5)	Implementar políticas que reduzcan los costos e incrementen las oportunidades de la empresa. (F1, F3, A1, A2, A5)	Desarrollo alianzas con proveedores y compradores. (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5)	Implementar acciones para retener al talento de la empresa. (D1, D2, D3, A3, A4)
Derechos	P=Promueve			N = Neutral			V = Viola	
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	N	N	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	P	P	P	N	N	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	P	N	P	N	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	P	P	P	P	N	N	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	P	P	P	P	N	N	P
Impacto en el derecho al debido proceso	N	P	P	P	P	N	N	P
Justicia	J = Justo			N = Neutro			I = Injusto	
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo	E = Excelentes			N = Neutro			P = Perjudicial	
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al realizar la Matriz FODA, surgieron 11 estrategias en los distintos cuadrantes. Estas fueron analizadas por las diferentes matrices, para lograr poder identificar las estrategias Retenidas y de Contingencia.

En la siguiente tabla se muestran las estrategias retenidas e implementadas son E1, E2, E3, E5, E7, E8, E9, E10 y las de contingencia, es decir secundarias son: E6, E11, E4.

y

Número	Estrategias Retenidas
1	E1. Incursionar en nuevas rutas de transporte de mercadería en la región sur. (O1, F1, F3, F5)
2	E2. Desarrollar valor agregado en el servicio. (O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)
3	E3. Implementar servicio postventa a clientes actuales. (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4, F5)
4	E5. Efectuar benchmarking para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O5)
5	E7. Implementar acciones publicitarias y de marketing. (F1, F2, F3, F5, A3, A5)
6	E8. Implementar políticas que reduzcan los costos e incrementen las oportunidades de la empresa. (F1, F3, A1, A2, A5)
7	E9. Desarrollo alianzas con proveedores y compradores. (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5)
8	E10. Implementar acciones para retener al talento de la empresa. (D1, D2, D3, A3, A4)

Número	Estrategias de Contingencia
9	E6. Ampliar segmento hacia mercados internacionales. (D1, D4, D5, A1, A2, A3, A4)
10	E11. Diversificarse al servicio de transporte de combustible. (D1, D2, D3, A2, A3, A4, A5)
11	E4. Diversificarse a nuevos servicios de carga, embalaje y descarga a clientes actuales. (O4, D2)

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

4.5.10. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Los fines que intenta alcanzar la empresa están plasmados de la Matriz de Intereses Organizacionales, esto ayuda a la empresa a visualizarse en el largo plazo. En la Tabla N°30 se plasmaron los principales intereses de la empresa. Esto ayuda a la elección de estrategias y a tener cuidado al momento de implementarlas. Los criterios asignados a la intensidad del interés son; vital, importante y periférico.

Tabla N°30: MIO Transportes Branvecsa

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Excelente servicio	X		
2 Aumentar y modernizar la flota de vehículos	X		
3 Incrementar la rentabilidad	X		
4 Desarrollo competitivo en el sector	X		
5 Ganar posicionamiento	X		

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

Se observa que el excelente servicio, aumentar y modificar la flota de vehículos, incrementar la rentabilidad y el desarrollo competitivo en el sector y ganar posicionamiento son de vital importancia para la empresa, lo que indica que en el caso de no alcanzarse estos intereses, puede ocasionar daños peligrosos para la compañía.

4.5.11. Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Los objetivos de Largo Plazo de la empresa se encuentran relacionados y alineados con la visión de la empresa, la cual se crea por los principales intereses de Transportes Branvecsa. Estos objetivos; son detallados a continuación:

- **Objetivo de largo plazo (OLP1):** Aumentar la flota de camiones, pasando de 3 a 6 unidades en un plazo de 8 años. La importancia del aumento de la flota se observó que es uno de los

intereses principales de Transportes Branvecsa, por lo que se traza un horizonte desafiante pero realizable.

- **Objetivo de largo plazo (OLP2):** Incrementar las ventas en un 28% al 2021. La cantidad de ventas es sumamente importante para la empresa ya que es la única fuente de ingreso de la misma.
- **Objetivo de largo plazo (OLP3):** Desarrollar una cultura organizacional fuerte para el año 2020. Para que Transportes Branvecsa pueda lograr brindar un excelente servicio, es necesario que se desarrolle una cultura organizacional fuerte para que los trabajadores puedan transmitir los valores a los compradores y así ganar posicionamiento.
- **Objetivo de largo plazo (OLP4):** Aumentar el porcentaje de clientes frecuentes, pasando del 20% actual, a 60% dentro de los próximos 4 años. Este objetivo va de la mano con el interés de desarrollarse competitivamente en el sector al fidelizar a clientes esporádicos
- **Objetivo de largo plazo (OLP5):** Aumentar, de 1% en el último periodo a 13% las ganancias para el 2020. Las ganancias anuales no solamente implica un aumento de ventas sino también muchas veces una reducción de costos. Es importante mencionar que por más esfuerzos que se realicen en la fuerza de ventas, si es que no existe una reducción de gastos administrativos, la empresa no obtendrá los resultados esperados.

4.5.12. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Es sumamente importante verificar si es que los Objetivos de Largo Plazo (OLP) de Transportes Branvecsa lograrán ser alcanzados con las estrategias retenidas, es por esto que se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).

Tabla N°31: Matriz de Estrategias versus OLP Transportes Branvecsa

Intereses Organizacionales		OLP1 Aumentar la flota de camiones, pasando de 3 a 6 unidades en un plazo de 8 años.	OLP2 Incrementar las ventas en un 28% al 2021	OLP3 Desarrollar una cultura organizacional fuerte para el año 2020	OLP4 Aumentar el porcentaje de clientes frecuentes, pasando del 20% actual, a 60% dentro de los próximos 4 años.	OLP5 Aumentar, de 1% en el último periodo a 13% las ganancias para el 2020
1 Excelente servicio						
2 Aumentar y modernizar la flota de vehículos						
3 Incrementar la rentabilidad						
4 Desarrollo competitivo en el sector						
5 Ganar posicionamiento						
Estrategias						
E1.	Incursionar en nuevas rutas de transporte de mercadería en la región sur. (O1, F1, F3, F5)	X	X		X	X
E2.	Desarrollar valor agregado en el servicio. (O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)		X	X	X	X
E3.	Implementar servicio postventa a clientes actuales. (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4, F5)		X	X	X	X
E5.	Efectuar benchmarking para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O5)	X	X	X		X
E7.	Implementar acciones publicitarias y de marketing (F1, F2, F3, F5, A3, A5)		X		X	
E8.	Implementar políticas que reduzcan los costos e incrementen las oportunidades de la empresa. (F1, F3, A1, A2, A5)	X	X			X
E9.	Desarrollo alianzas con proveedores y compradores. (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5)		X		X	X
E10.	Implementar acciones para retener al talento de la empresa. (D1, D2, D3, A3, A4)			X		X

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

Se obtiene de la Matriz EOLP que los objetivos a largo plazo de Transportes Branveca se alcanzan no solo con la aplicación de una estrategia específica para cumplir el Objetivo, sino que mediante la aplicación de estas y la mutua interacción de las mismas, se lograrán alcanzar los Objetivos de Largo Plazo de la empresa.

4.6. Propuesta de implementación y mejora

La segunda fase del proceso estratégico es la implementación estratégica. En esta fase se procede a la fijación de los Objetivos a Corto plazo, así como la definición de tácticas y recursos necesarios para poder alcanzarlos. Estos Objetivos a Corto Plazo guardan estricta relación con los OLP de esta manera orientan el accionar de la empresa hacia el alcance de la visión que se tiene para Transportes Branveca.

4.6.1. Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Para lograr alcanzar los OLP, es necesario el establecimiento de OCP para cada uno de estos objetivos, ya que la sumatoria de los OCP nos da como resultado los OLP. Los Objetivos de Corto plazo, sirven de guía para el rendimiento de la empresa, así como parámetros de medición.

Se establecieron de dos a tres OCP por OLP, así como los recursos que la empresa asignará, no solo para la realización de los mismos, sino también su consecución. Esta información se encuentra detallada en la Tabla N°:32

4.6.1.1. Recursos asignados a los Objetivos

Transportes Branveca, teniendo en cuenta sus necesidades, procederá a la asignación de los recursos necesarios para la realización y consecución de cada OCP tal y como se muestra en la Tabla N°32. Los recursos asignados para cada objetivo a corto plazo son tangibles, intangibles y capital humano.

Tabla N°32: Objetivos de Corto Plazo (OCP) Transportes Branvecsa

OLP		OCP	Recursos
OLP1 Aumentar la flota de camiones, pasando de 3 a 6 unidades en un plazo de 8 años.	OCP1.1	Adquirir una unidad de transporte en el año, 2019, 2022 y 2025, respectivamente.	Recursos económicos, relaciones con entidades financieras, proveedores y conductores
	OCP1.2	Aumentar la disponibilidad operativa mediante el ingreso a la Zona Norte del país en el año 2018	Recursos financieros, conductores, capacitaciones, relaciones con nuevos clientes potenciales, combustible
OLP2 Incrementar las ventas en un 28% al 2021	OCP2.1	Crear un Área Comercial en la empresa en el plazo de 6 meses	Recursos humano y tecnológicos, sistemas de información, base de datos, procedimientos
	OCP2.2	Incrementar las ventas en un 10% para el 2018	Recursos humanos, sistemas de información, relaciones interempresariales
	OCP2.3	Incrementar 5 clientes anualmente del sector minero y otros sectores a la cartera existente .	Recursos humanos, sistemas de información, relaciones interempresariales
OLP3 Desarrollar una cultura organizacional fuerte para el año 2020	OCP3.1	Implementar 4 canales formales de comunicación para el 2018.	Recursos humanos y tecnológicos
	OCP3.2	Generar un nivel de identificación del 80% en todos los trabajadores en el 2019.	Recursos humanos y tecnológicos
	OCP3.3	Desarrollar 5 políticas de incentivos en los trabajadores para el 2018.	Recursos humanos y tecnológicos
OLP4 Aumentar el porcentaje de clientes frecuentes, pasando del 20% actual, a 60% dentro de los próximos 4 años.	OCP4.1	Lograr el 90% de clientes satisfechos para el 2018.	Recursos humanos y tecnológicos, sistema para recoger quejas y reclamos, sistemas de información y base de datos
	OCP4.2	Establecer 3 políticas de fidelización a clientes actuales en el plazo de 6 meses.	Recursos humanos y tecnológicos, sistemas de información y base de datos, procedimientos
	OCP4.3	Implementar servicio postventa para lograr que el 65% de los clientes recurra al servicio de la empresa en el plazo de 2 años desde su primer servicio.	Recursos humanos y tecnológicos, sistema para recoger quejas y reclamos, sistemas de información y base de datos
OLP5 Aumentar, de 1% en el último periodo a 13% las ganancias para el 2020	OCP5.1	Aumentar en un 7% las ganancias netas al 2018	Recursos financieros, contados, sistema contable
	OCP5.2	Disminuir los gastos administrativos de la empresa en 11% en el 2018.	Recursos financieros, recursos humanos, planificación
	OCP5.3	Estandarizar la relación con proveedores que solo cuenten con comprobantes de pago para el 2018 al 100%.	Recursos humanos, área de contabilidad y relaciones con entidades reguladoras del sector, procedimientos

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

a) Recursos intangibles

Dentro de los recursos intangibles, se consideran en primer lugar los insumos, los cuales los facilitará la empresa y se utiliza para la prestación de servicio de la compañía. Dentro de estos están considerados los repuestos, lubricantes, combustible, y otros que puedan estar involucrados para llevar un correcto mantenimiento de los equipos de transporte y para que se puedan desarrollar otras actividades de la empresa. Estos también pueden ser, base de datos, relaciones con clientes o entidades financieras, sistemas de información, cultura organizacional, motivación, capacitaciones y liderazgo.

b) Recursos tangibles

Al ser en su mayoría objetivos a corto plazo relacionados a la gestión de la empresa, la asignación de recursos tangibles no es tan amplia como la de recursos intangibles. Por ejemplo, se tiene que la empresa debe de invertir una cantidad de dinero para la adquisición de las nuevas unidades. Además de esto, las mismas unidades adquiridas son consideradas como recursos tangibles, así como los activos financieros y materiales que sean cuantificables.

c) Capital humano

El capital humano es esencial para la consecución de los objetivos a corto plazo y por ende a los objetivos a largo plazo. Muchas veces no se le otorga gran importancia a este punto, sin embargo es clave la contratación de personal capacitado para el puesto a desenvolverse.

No solo se debe centrar la atención en la contratación de personal nuevo, sino también se debe buscar la capacitación y motivación del capital humano con el que la empresa cuenta actualmente, ya que el aporte de cada uno de los trabajadores en la organización contribuye al desenvolvimiento de la misma.

Es importante destacar que al momento de ofrecer un servicio, la generación de valor no solo se dará al momento de brindar este, sino desde el primer contacto con el cliente que se da mediante los empleados de la organización.

4.6.2. Políticas versus Estrategias

Las políticas de toda empresa deben de estar alineadas con los valores, misión y visión, por esto, las políticas de Transportes Branveca están alineadas con las variables anteriormente mencionadas. Estas son las que definen los límites del accionar gerencial, sirven como señalización del direccionar de las estrategias hacia la posición que la empresa busca y pretende alcanzar. Las políticas establecidas por la empresa son las mencionadas en la Tabla N°33.

Es importante resaltar que el efecto de una política influye en la realización de una o más estrategias, logrando de esta manera que las políticas interactúen a lo largo de todo el servicio para poder conjunto con las estrategias, alcanzar los objetivos tanto a corto como largo plazo de Transportes Branveca a largo plazo. Este cruce de la relación de las estrategias retenidas con las políticas de la empresa se observa en la Tabla N°33.

Tabla N°33: Políticas asociadas a cada estrategia

		Estrategias							
		E1.	E2.	E3.	E5.	E7.	E8.	E9.	E10.
		Incursionar en nuevas rutas de transporte de mercadería en la región sur: Penetración de mercado. (O1, F1, F3, F5)	Desarrollar valor agregado en el servicio. Diferenciación de servicio. (O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	Implementar servicio postventa a clientes actuales: Desarrollo de producto (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	Efectuar benchmarking para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado: Diferenciación por benchmarking. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O5)	Implementar acciones publicitarias y de marketing: Penetración de mercado (F1, F2, F3, F5, A3, A5)	Implementar políticas que reduzcan los costos e incrementen las oportunidades de la empresa: Reducción de costos (F1, F3, A1, A2, A5)	Desarrollo alianzas con proveedores y compradores: Alianzas estratégicas (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5)	Implementar acciones para retener al talento de la empresa. Diferenciación por personal (D1, D2, D3, A3, A4)
Políticas									
P1	Promover una política de negociación con nuevos compradores	X			X			X	
P2	Priorizar la satisfacción de los clientes	X	X	X	X	X			
P3	Incentivar la creación de vínculos con los compradores	X	X	X		X			
P4	Preocupación por los colaboradores		X		X				X
P6	Fomentar la implementación de acciones de marketing y publicidad	X	X	X		X			
P7	Incentivar la minimización de costos en todo escenario y ocasión				X		X	X	
P8	Beneficio mutuo entre relaciones con clientes y proveedores		X	X	X		X	X	
P9	Promover la eficiencia en los procesos administrativos			X			X		X
P10	Incentivar la capacitación constante y actualización técnica del personal		X		X	X	X		X

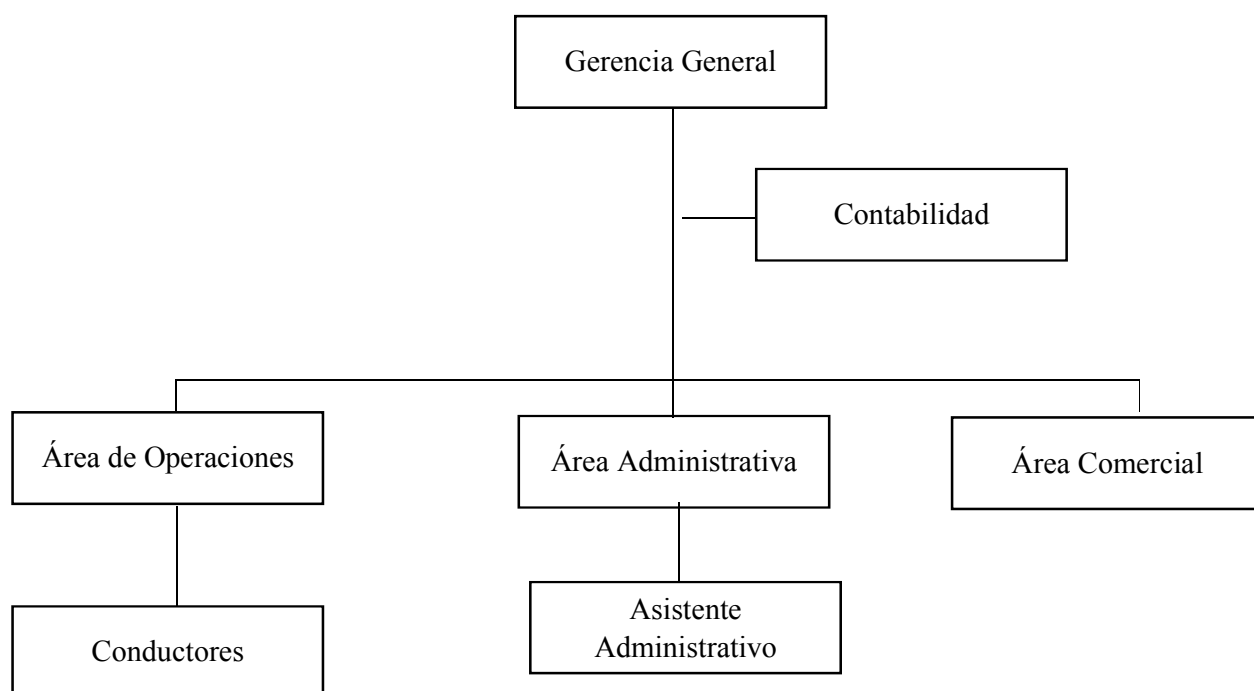
Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.6.3. Estructura de la empresa

Para la correcta implementación del plan no solo basta el planteamiento de objetivos a corto y largo plazo para Transportes Branvecsa. Es importante la reestructuración de la organización de la empresa para lograr el cambio que se pretende alcanzar. No se puede aplicar una nueva estrategia con una estructura organizacional antigua. Es por esto, que a continuación se sugiere el organigrama a implementar para que la implementación del plan estratégico tenga el efecto deseado. De esta manera se tendrá mayor control sobre el desempeño del personal.

Figura N°35: Propuesta de estructura Transportes Branvecsa



Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

4.6.4. Responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología

No todo el accionar de la empresa debe de estar orientado hacia la consecución de resultados tangibles y económicos. Hoy en día, es sumamente importante que en las organizaciones se logre encontrar un equilibrio social, ambiental y económico, pensando en las consecuencias que el accionar de la empresa pueda generar en el futuro.

La Responsabilidad Social no recae en la sola existencia de un área creada específicamente para que se enfoque en este tema, sino, es un compromiso que asume la organización en todos sus aspectos tanto respecto a todos los colaboradores como a su comunidad vinculada

La empresa Branvecsa, al ofrecer servicio de transporte de carga pesada, está estrechamente relacionada con la contaminación ambiental producida por los gases emitidos por los vehículos. Es por esto, que la empresa está comprometida con la preservación del medio ambiente y no busca contribuir con la contaminación ambiental mediante la realización de mantenimiento preventivo y correctivo de todas sus unidades. De esta manera, la empresa cuenta con unidades en óptimas condiciones y cumpliendo con los límites establecidos por los entes reguladores para la emisión de gases.

Así mismo, busca el trato justo con toda su comunidad vinculada, velando por los intereses de estos, así como los de la organización. Las condiciones de trabajo en este sector no siempre son óptimas, sin embargo, Transportes Branvecsa es consciente de estas y busca realizar un cambio ofreciendo a sus colaboradores condiciones de trabajo superiores a las del entorno, velando por su seguridad en todo momento mediante capacitaciones y estableciendo estándares justos, tanto de horarios, trata de personal y en la fijación de salarios.

4.6.5. Función de Recursos humanos

Para alcanzar los objetivos planteados, es necesario que todo colaborador de la empresa sea consciente y conozca la visión de la

empresa para que pueda dirigir sus esfuerzos hacia la contribución de esta. Para ello, es importante la motivación y capacitación constante del talento humano, desde las áreas operacionales hasta la alta gerencia para que toda la empresa funcione como un solo cuerpo con un objetivo claro y establecido.

Luego de proponer cambios en la estructuración de Transportes Branveca, y siguiendo las sugerencias de D'Alessio, se encuentra que es necesario establecer las competencias necesarias para cada puesto y el monitoreo del cumplimiento de las actividades necesarias. Para esto, es necesario el establecimiento de estrategias que motiven al personal y lograr conectar sus intereses con los de la empresa para lograr una mayor efectividad.

A su vez, el liderazgo ejercido por los jefes de áreas, conjuntamente con la alta gerencia, es clave para el desempeño de la organización. Se debe impulsar a los trabajadores al cumplimiento de las acciones y los plazos previstos en el cronograma, así como una debida coordinación entre todas las áreas funcionales de la empresa.

4.6.6. La Gestión del cambio

El cambio implica riesgo y no todas las personas u organizaciones están dispuestas a arriesgarse a realizar un cambio significativo. Este es el caso de Transportes Branveca que a lo largo de sus años de servicio en el mercado, se ha mostrado como una empresa con gestión tradicional con miedo a cambios sustanciales, sin embargo, esto no la ha detenido para que pueda lograr una adaptación a los distintos escenarios en los que se ha desenvuelto.

Debido a esto, es importante la forma de implementación de los cambios estructurados y culturales que se presentarán. Es por esto que para lograr que el cambio sea progresivo y la alta gerencia esté dispuesta a hacerlo, se sugiere a continuación acciones a seguir para la implementación del cambio a partir de las recomendaciones realizadas por Fernando D'Alessio en su libro "El proceso estratégico" (D'alessio, 2013):

- Mostrar a la alta gerencia la necesidad del cambio frente a la que se encuentra.
- Desarrollar la comunicación entre todas las áreas y niveles de la empresa para informar acerca de la visión de la empresa y el cambio por el cual van a atravesar.
- Comprometer a los colaboradores su participación activa con el cambio a realizarse estableciendo las razones del mismo.
- Poner en conocimiento los beneficios que la implementación del plan brindará tanto a los colaboradores como a Transportes Branvecsa.
- Realzar un cambio radical y no incremental para poder presenciar éxitos de la implementación del plan a corto plazo.

4.6.7. Business Model Canvas

A continuación se presenta la consolidación del modelo de negocio propuesto para Transportes Branvecsa en el modelo Canvas en la Figura N°36. Este sirve para una visualización global bajo los nueve campos incluidos; Socios clave, Actividades clave, Recursos clave, Propuesta de valor, Relación con clientes, Canales de comunicación y distribución, Segmento de clientes, Estructura de costes y Fuentes de ingreso.

Figura N°36 Business Model Canvas Transportes Branvecsa

<i>Socios Clave</i>	<i>Actividades Clave</i>	<i>Propuesta de Valor</i>	<i>Relación con clientes</i>	<i>Segmento de Clientes</i>
Cientes Indirectos: - Cerro Verde - Maestro Peru - Grupo Gloria Cientes Directos: - Consorcio Cimasa SAC - Grupo Buena Vista SRL - Racionalización Empresarial S.A. - Transportes Chavez&Chavez EIRL Proveedores: - Peruana de Estaciones de Servicio S.A.C. - Santiago Rodriguez Banda S.A.C. - Llantacento Arequipa S.A. - Reencauchadora Arequipa S.A.C. - USA Motors S.R.L.	<div>- Traslado de mercadería en óptimas condiciones - Mantenimiento de flota - Renovación de flota - Permisos legales - Certificaciones - Capacitaciones - Aseguramiento de activos</div> <div><i>Recursos Clave</i> Humanos: - Personal administrativo - Conductores capacitados y Físicos: - Unidades de transporte - Neumáticos - Celulares</div>	Servicio de transporte de carga seguro y con entrega de manera oportuna en óptimas condiciones	<div>- Rastreo satelital de unidades - Solución de problemas - Personalización de servicio</div> <div><i>Canales de comunicación y distribución</i> 1. Directo 2. Indirecto: - Correo electrónico - Teléfono - Página web</div>	Empresas medianas y grandes de rubro Comercial y sector Minero y Construcción en la región Sur y Costa Norte del Perú
<i>Estructura de costes</i> <div>Costos Variables: - Combustible - Mantenimiento - Neumáticos</div> <div>Costos Fijos: - Capacitaciones - Salarios</div>			<i>Fuentes de Ingreso</i> Requerimiento según demanda variable Modalidades de pago: 1. 20% de adelanto al momento de cargar y resto contra entrega 2. 10-12 días después de la finalización del servicio	

Elaboración: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Elaboración: Propia

4.7. Evaluación y Control

4.7.1. El Tablero de Control Balanceado

El tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard) diseñado para Transportes Branvecsa, considera los objetivos de corto y largo plazo, así como sus procesos. Para esto, se establecieron indicadores medibles para cumplir con las cuatro perspectivas contenidas en el tablero; Aprendizaje, Procesos, Clientes y financiera. En este, se asignan responsables para cada OCP, así como la frecuencia, meta, tiempo, la perspectiva a la que pertenece y el presupuesto aproximado que designará a cada iniciativa.

4.7.1.1. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento de la organización.

En esta perspectiva la empresa debe enfocarse en el gestionar de una forma adecuada el capital humano, ya que este es un pilar muy importante de la organización. Los OCP relacionados con la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento de la organización son; OCP3.1, OCP3.2 y OCP3.3.

Tabla N°34: Objetivos a Corto Plazo asociados con la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento de la organización Transportes Branvecsa

OCP	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	
OCP3.1	Implementar 4 canales formales de comunicación para el 2018.	Número de canales formales implementados	Número	Anual	4
OCP3.2	Generar un nivel de identificación del 80% en todos los trabajadores en el 2019.	Nivel de identificación del trabajador (instrumento de autodiagnóstico, cuestionario)	Porcentual	Anual	80%
OCP3.3	Desarrollar 5 políticas de incentivos en los trabajadores para el 2018.	Número de políticas implementadas sobre el número de políticas establecidas	Número	Anual	5%

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

4.7.1.2. Perspectiva de los procesos internos

Los objetivos a corto plazo que están relacionados con la perspectiva de procesos internos son; OCP1.1, OCP2.1, OCP4.1, OCP5.2, y OCP5.3. La finalidad de estos objetivos es la contribución a objetivos a largo plazo. La mejora e implementación de nuevos procesos es esencial para la implementación del plan estratégico.

Tabla N°35: Objetivos a Corto Plazo asociados con la perspectiva de Procesos internos Transportes Branveca

OCP	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	
OCP1.1	Adquirir una unidad de transporte en el año, 2018, 2021 y 2024, respectivamente.	Número de unidades de transporte adquiridas	Número	Cada 3 años	3
OCP2.1	Crear un Área Comercial en la empresa en el plazo de 6 meses	Nivel de contribución a las ventas	Porcentual	Mensual	5%
OCP4.2	Establecer 3 políticas de fidelización a clientes actuales en el plazo de 6 meses.	Número de políticas empleadas sobre número de políticas creadas	Número	Mensual	3
OCP5.2	Disminuir los gastos administrativos y de operación de la empresa en 10% en el 2018.	Porcentaje de disminución de gastos en relación al periodo anterior	Porcentual	Anual	10%
OCP5.3	Estandarizar la relación con proveedores que solo cuenten con comprobantes de pago para el 2018 al 100%.	Número de proveedores con comprobante en relación al total de proveedores	Número	Anual	100%

Fuente: Plan Estratégico Branveca S.A.C.

Elaboración: Propia

4.7.1.3. Perspectiva del cliente

Transportes Branveca busca alcanzar un alto nivel de reconocimiento por la calidad en su servicio ofrecido al mercado. Esta perspectiva es importante para la empresa Branveca ya que sus fines están orientados a la satisfacción y fidelización de clientes. Los objetivos a corto plazo que están relacionados con la perspectiva de cliente son; OCP1.2, OCP2.3, OCP4.1 y OCP4.3.

Tabla N°36: Objetivos a Corto Plazo asociados con la perspectiva de Clientes
Transportes Branvecsa

OCP	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta
OCP1.2 Aumentar la disponibilidad operativa mediante el ingreso a la Zona Norte del país en el año 2018	Número de nuevos mercados ingresados	Número	Anual	2
OCP2.3 Incrementar 5 clientes anualmente del sector minero y otros sectores a la cartera existente .	Porcentaje de representación de clientes sector minero y otros sectores frente a total de clientes	Porcentual	Anual	10%
OCP4.1 Lograr el 90% de clientes satisfechos para el 2018.	Nivel de satisfacción de clientes (instrumento de medición, cuestionario)	Porcentual	Anual	90%
OCP4.3 Implementar servicio postventa para lograr que el 65% de los clientes recurra al servicio de la empresa en el plazo de 2 años desde su primer servicio.	Porcentaje de clientes que recurren por al servicio por segunda vez en relación al total de servicios	Porcentual	Mensual	65%

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

4.7.1.4. Perspectiva financiera

Uno de los objetivos de la empresa es lograr recuperar y superar los resultados económicos y financieros de la misma. Para esto es necesario alcanzar los objetivos propuestos en esta perspectiva. Cabe resaltar que para la consecución de estos, se deben de cumplir los objetivos de las anteriores perspectivas ya que todos estos tienen un orden jerarquizado. Además de los OCP mostrados a continuación, existen objetivos a largo plazo estrechamente ligados a esta perspectiva.

Tabla N°37: Objetivos a Corto Plazo asociados con la perspectiva Financiera
Transportes Branvecsa

OCP	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta
OCP2.2 Incrementar las ventas en un 10% para el 2018	Porcentaje de variación de ventas en relación al periodo anterior	Porcentual	Anual	10%
OCP5.1 Aumentar en un 7% las ganancias netas al 2018	Porcentaje de aumento del ROE en relación al periodo anterior	Porcentual	Anual	7%

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

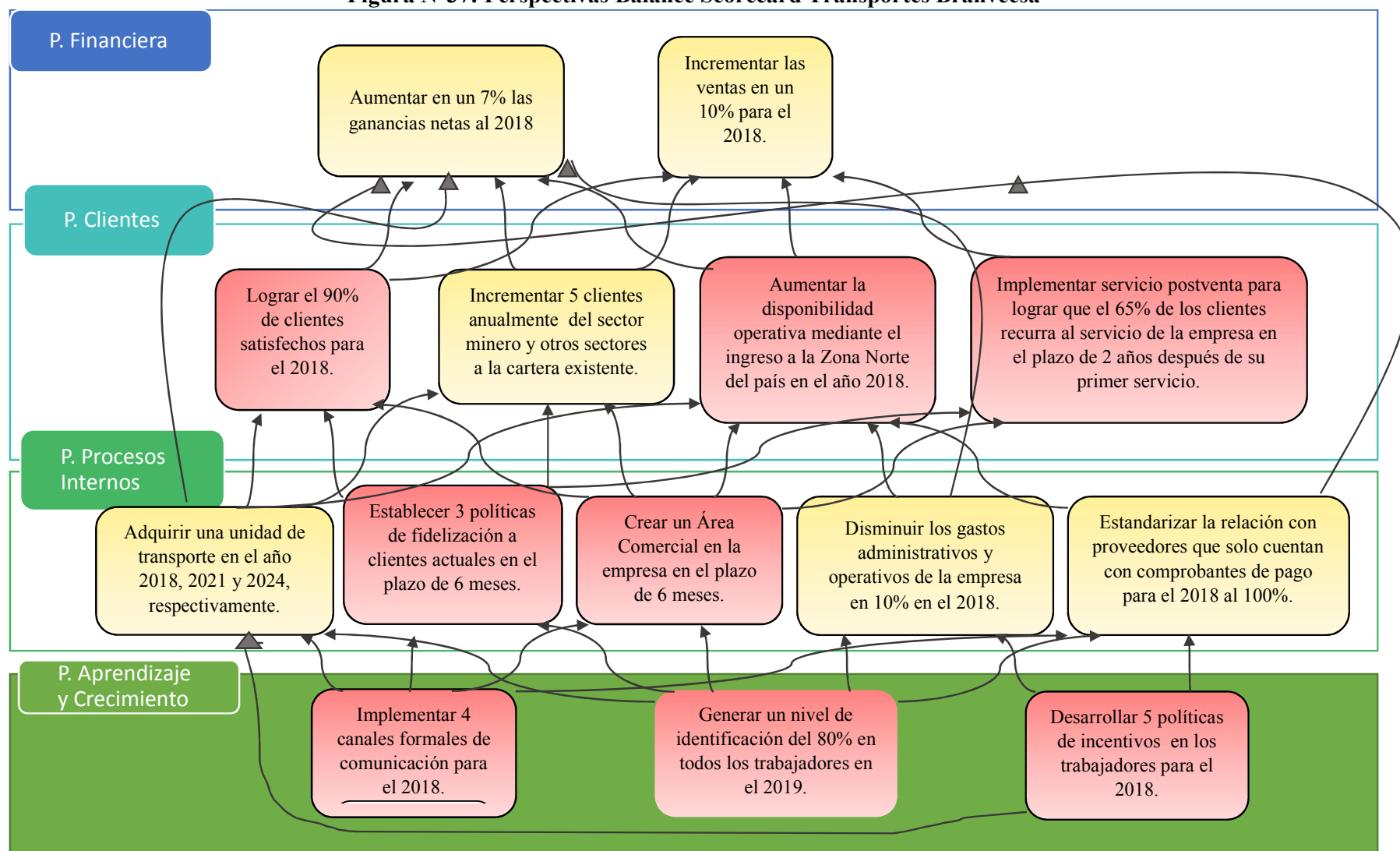
Tabla N°38: Tablero de Control Balanceado Transportes Branvecsa

Tabla N. 06: Tablero de Control Danilaveca - Transportes Danilaveca									
	OCP	Responsables	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Tiempo	Perspectiva	(S/.)
OCP1.1	Adquirir una unidad de transporte en el año, 2019, 2022 y 2025, respectivamente.	Gerente general, entidad financiera, contador, jefe de operaciones	Número de unidades de transporte adquiridas	Número	Cada 3 años	3	1 año, luego cada 3 años	Procesos internos	63,000
OCP1.2	Aumentar la disponibilidad operativa mediante el ingreso a la Zona Norte del país en el año 2018	Gerente general, asistente administrativo, jefe de operaciones	Número de nuevos mercados ingresados	Número	Anual	2	1 año	Clientes	1000
OCP2.1	Crear un Área Comercial en la empresa en el plazo de 6 meses	Gerente general, asistente administrativo, jefe de operaciones	Nivel de contribución a las ventas	Porcentual	Mensual	5%	6 meses	Procesos internos	20
OCP2.2	Incrementar las ventas en un 10% para el 2018	Gerente general, jefe de área comercial, jefe de operaciones	Porcentaje de variación de ventas en relación al periodo anterior	Porcentual	Anual	10%	1 año	Financiera	20
OCP2.3	Incrementar 5 clientes anualmente del sector minero y otros sectores a la cartera existente .	Gerente general, personal administrativo, jefe de operaciones	Porcentaje de representación de clientes sector minero y otros sectores frente a total de clientes	Porcentual	Anual	10%	2 años	Clientes	20
OCP3.1	Implementar 4 canales formales de comunicación para el 2018.	Gerente general y todo personal de la empresa, administrativo y operativo	Número de canales formales implementados	Número	Anual	4	1 año	Aprendizaje y crecimiento interno	20
OCP3.2	Generar un nivel de identificación del 80% en todos los trabajadores en el 2019.	Gerente general y todo personal de la empresa, administrativo y operativo	Nivel de identificación del trabajador (instrumento de autodiagnóstico, cuestionario)	Porcentual	Anual	80%	2 años	Aprendizaje y crecimiento interno	20
OCP3.3	Desarrollar 5 políticas de incentivos en los trabajadores para el 2018.	Gerente general y personal administrativo	Número de políticas implementadas sobre el número de políticas establecidas	Número	Anual	5%	1 año	Aprendizaje y crecimiento interno	20
OCP4.1	Lograr el 90% de clientes satisfechos para el 2018.	Gerente general, personal administrativo, jefe de operaciones	Nivel de satisfacción de clientes (instrumento de medición, cuestionario)	Porcentual	Anual	90%	1 año	Clientes	20
OCP4.2	Establecer 3 políticas de fidelización a clientes actuales en el plazo de 6 meses.	Gerente general, personal administrativo	Número de políticas empleadas sobre número de políticas creadas	Número	Mensual	3	6 meses	Procesos internos	20
OCP4.3	Implementar servicio postventa para lograr que el 65% de los clientes recurra al servicio de la empresa en el plazo de 2 años desde su primer servicio.	Gerente general, personal administrativo	Porcentaje de clientes que recurren por al servicio por segunda vez en relación al total de servicios	Porcentual	Mensual	65%	24 meses	Clientes	20
OCP5.1	Aumentar en un 7% las ganancias netas al 2018	Gerente general, contador	Porcentaje de aumento del ROE en relación al periodo anterior	Porcentual	Anual	7%	1 año	Financiera	20
OCP5.2	Disminuir los gastos administrativos y de operación de la empresa en 7% en el 2018.	Gerente general, contador, jefe de operaciones	Porcentaje de disminución de gastos en relación al periodo anterior	Porcentual	Anual	10%	1 año	Procesos internos	20
OCP5.3	Estandarizar la relación con proveedores que solo cuenten con comprobantes de pago para el 2018 al 100%.	Jefe de Operaciones, contador	Número de proveedores con comprobante en relación al total de proveedores	Número	Anual	100%	1 año	Procesos internos	20

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

Figura N°37: Perspectivas Balance Scorecard Transportes Branvecsa



Fuente: (Villajuana, 2001)

Elaboración: Propia

En el Balance Scorecard se puede visualizar cómo es que la realización de unos objetivos llevará a la consecución de otros, estando estos sumamente relacionados.

A su vez, se establecieron tres líneas estratégicas a las que pertenecen las objetivos, estas son; Diferenciación de servicio (Rojo), Eficiencia operativa (Amarillo) y Bienestar laboral (Verde)

4.7.2. Tácticas para la realización de los OCP

Tabla N°39: Tácticas para OLP1: Aumentar la flota de camiones, pasando de 3 a 6 unidades en un plazo de 8 años.

OCP	Pasos
OCP1.1 Adquirir una unidad de transporte en el año, 2018, 2021 y 2024, respectivamente.	Revisar el presupuesto de la empresa
	Contactar a las principales entidades financieras proveedoras de recursos financieros
	Requerir cotizaciones de herramientas financieras
	Evaluar las cotizaciones
	Elegir la cotización y herramienta financiera que más se amolde a los intereses y presupuesto de la empresa
	Contactar a las principales empresas proveedoras de unidades de transporte
	Requerir cotizaciones de distintas unidades de transporte
	Establecer estándares y características mínimas
	Evaluar la cotización que más se amolde a las necesidades y presupuesto de la empresa
	Realizar la compra de unidades
OCP1.2 Aumentar la disponibilidad operativa mediante el ingreso a la Zona Norte del país en el año 2018	Buscar información acerca del rendimiento de otros mercados destino
	Analizar y procesar la información
	Obtener contactos de principales compradores potenciales
	Establecer contacto con compradores potenciales mediante correos electrónicos o llamadas telefónicas
	Brindar información acerca del servicio ofrecido y tarifas
	Obtener Información acerca de montos y tarifas
	Evaluar información brindada
	Realizar un primer servicio a manera de sondeo del nuevo mercado
	Establecer contratos con nuevos compradores a distintos mercados de la Región Norte del País

Fuente: Plan Estratégico Branveesa S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N°40: Tácticas para OLP2: Incrementar las ventas en un 28% al 2021

OCP	Pasos
OCP2.1 Crear un Área Comercial en la empresa en el plazo de 6 meses	Definir las funciones del Área Comercial
	Establecer objetivos del Área Comercial
	Iniciar proceso de contratación de personal
	Evaluar opciones de personal capacitado a ocupar el puesto
	Establecer contrato con personal capacitado
	Nombrar a un encargado del Área Comercial
	Capacitar al encargado del Área Comercial y sus funciones
	Asignar responsabilidades al Área comercial
OCP2.2 Incrementar las ventas en un 10% para el 2018	Monitorear desempeño
	Evaluar aporte a las ventas
	Desarrollo de facilidades de pago
	Estandarizar precios por servicio brindado
	Desarrollar plataforma de contacto virtual
	Utilizar plataforma de contacto virtual
	Utilizar políticas de servicio pre y post venta
	Registrar el teléfono y página web de la empresa en páginas amarillas
OCP2.3 Incrementar 5 clientes anualmente del sector minero y otros sectores a la cartera existente .	Buscar información de contacto con compradores potenciales del sector minero
	Realizar contacto con compradores potenciales
	Brindar información acerca del servicio ofrecido y tarifas
	Recolectar información acerca de tarifas y fletes
	Realizar un informe de gastos y ganancias por nuevo servicio ofrecido
	Evaluar informe de gastos y ganancias por nuevo servicio ofrecido
	Incorporar nuevos compradores a la empresa
	Brindar servicio a clientes de sector minero y otros sectores
	Establecer políticas de cobranza

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N°41: Tácticas para OLP3: Desarrollar una cultura organizacional fuerte para el año 2020

OCP		Pasos
OCP3.1	Implementar 4 canales formales de comunicación para el 2018.	<p>Identificar medios de canales formales de comunicación</p> <p>Evaluar medios de canales que se adecúen a la estructura de la empresa</p> <p>Establecer medios de canales formales escritos; comunicados, cartas y manuales</p> <p>Establecer medios de canales formales orales; reuniones periódicas acerca del rendimiento, desenvolvimiento y avance de la empresa</p> <p>Establecer medios de canales formales tecnológicos; correos electrónicos, redes sociales</p> <p>Capacitar al personal acerca de la importancia de la implementación de canales formales en la empresa</p> <p>Controlar el flujo de de la información de la empresa</p>
		<p>Evaluar la efectividad de la implementación canales formales en la empresa</p>
OCP3.2	Generar un nivel de identificación del 80% en todos los trabajadores en el 2019.	<p>Identificar valores de la empresa</p> <p>Capacitar al personal acerca de la importancia de la práctica de estos valores en el día a día</p> <p>Incentivar al personal a la práctica de los valores empresariales</p> <p>Implementar instrumento de automedición de la identificación de los trabajadores para/con la empresa</p> <p>Asumir el rol de investigador en la empresa</p> <p>Realizar cuestionario con parámetro de medición (Enunciado con grado de semejanza)</p> <p>Aplicar el cuestionario a todo el personal de la empresa</p> <p>Analizar resultados obtenidos</p> <p>Priorizar resultados obtenidos</p> <p>Clasificar necesidades de capacitación al personal</p> <p>Realizar mejoras de capacitación al personal</p>
		<p>Identificar incentivos intrínsecos/extrínsecos de los trabajadores de la</p> <p>Identificación de formas de motivación del personal mediante incentivos identificados</p> <p>Cuantificar incentivos extrínsecos</p> <p>Establecer políticas de incentivos intrínsecos/extrínsecos para los colaboradores</p> <p>Informar al personal acerca de los nuevos incentivos otorgados por la empresa</p> <p>Realizar reuniones periódicas para comprobar que trabajadores sean conscientes de los incentivos de la empresa</p>
OCP3.3	Desarrollar 5 políticas de incentivos en los trabajadores para el 2018.	

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N°42: Tácticas para OLP4: Aumentar el porcentaje de clientes frecuentes, pasando del 20% actual, a 60% dentro de los próximos 4 años.

OCP	Pasos
OCP4.1 Lograr el 90% de clientes satisfechos para el 2018.	Identificar instrumento de medición de satisfacción de clientes
	Elaborar instrumento de medición
	Aplicar instrumento de medición a clientes
	Evaluar los datos obtenidos
	Obtener retroalimentación de los principales clientes
	Observar acciones exitosas realizadas por empresas líderes en el mercado
	Adoptar acciones que se relacionen con la satisfacción del cliente
OCP4.2 Establecer 3 políticas de fidelización a clientes actuales en el plazo de 6 meses.	Realizar mejoras en la prestación de servicio para alcanzar el objetivo deseado
	Planificar una reunión con el área administrativa de la empresa
	Identificar deficiencias en el servicio brindado al cliente
	Construir relaciones con clientes actuales
	Fortalecer relaciones con clientes actuales
	Averiguar fechas especiales de clientes actuales
	Enviar correos y realizar llamadas telefónicas a los relacionistas públicos de los principales compradores
OCP4.3 Implementar servicio postventa para lograr que el 65% de los clientes recurra al servicio de la empresa en el plazo de 2 años desde su primer servicio.	Buscar información acerca del servicio posrtventa
	Observar a empresas lider en el mercado que realizan servicio postventa
	Adoptar acciones que se relacionen con el servicio postventa
	Desarrollar políticas del servicio posrtventa
	Buscar en la base de datos de la empresa contacto de compradores esporádicos pasados
	Enviar correos electrónicos y realizar llamadas telefónicas para obtener retroalimentación acerca del servicio brindado
	Recolectar información acerca del servicio brindado
	Realizar llamadas de recepción de la mercadería
	Prestar atención a las quejas recibidas a lo largo del servicio
	Mejorar puntos críticos del servicio

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N°43: Tácticas para OLP5 Aumentar, de 1% en el último periodo a 13% las ganancias para el 2020.

OCP	Pasos
OCP5.1 Aumentar en un 7% las ganancias netas al 2018	Monitorear el desempeño de las Utilidades en relación a periodos anteriores Monitorear actividades contables Revisar indicadores de la empresa Optimizar el rendimiento económico
OCP5.2 Disminuir los gastos administrativos y de operación de la empresa en 7% en el 2018.	Establecer políticas de cobranza Monitorear gastos administrativos de la empresa Reajustar gastos administrativos de la empresa Monitorear gastos operativos de la empresa Reajustar gastos operativos de la empresa
OCP5.3 Estandarizar la relación con proveedores que solo cuenten con comprobantes de pago para el 2018 al 100%.	Identificar dinero destinado a operaciones/servicio brindados por proveedores actuales que no ofrezcan comprobantes de pago Buscar operaciones/servicios sustitutos que cuenten con comprobantes de pago Evaluar la diferencia de precio y eficiencia entre operaciones/servicios de proveedores a contratar frente a las operaciones/servicios brindado por proveedores actuales Finiquitar relaciones con proveedores que no brinden comprobantes de pago Establecer políticas de contratación de proveedores

Fuente: Plan Estratégico Branveesa S.A.C.

Elaboración: Propia

4.7.3. Cronograma

Tabla N°44: Cronograma de Actividades para OLP1: Aumentar la flota de camiones, pasando de 3 a 6 unidades en un plazo de 8 años

Cronograma de actividades Transportes Branvecsa																				
OCP	Tácticas	2017			2018												2019			
		Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	I	II	III	IV
OCP1.1	Adquirir una unidad de transporte en el año, 2018, 2021 y 2024, respectivamente.																			
	Revisar el presupuesto de la empresa																			
	Contactar a las principales entidades financieras proveedoras de recursos financieros																			
	Requerir cotizaciones de herramientas financieras																			
	Evaluar las cotizaciones																			
	Elegir la cotización y herramienta financiera que más de amolde a los intereses y presupuesto de la empresa																			
	Contactar a las principales empresas proveedoras de unidades de transporte																			
	Requerir cotizaciones de distintas unidades de transporte																			
	Establecer estándares y características mínimas																			
	Evaluar la cotización que más se amolde a las necesidades y presupuesto de la empresa																			
	Realizar la compra de unidades																			
OCP1.2	Aumentar la disponibilidad operativa mediante el ingreso a la Zona Norte del país en el año 2018																			
	Buscar información acerca del rendimiento de otros mercados destino																			
	Analizar y procesar la información																			
	Obtener contactos de principales compradores potenciales																			
	Establecer contacto con compradores potenciales mediante correos electrónicos o llamadas telefónicas																			
	Brindar información acerca del servicio ofrecido y tarifas																			
	Obtener Información acerca de montos y tarifas																			
	Evaluar información brindada																			
	Realizar un primer servicio a manera de sondeo del nuevo mercado																			
	Establecer contratos con nuevos compradores a distintos mercados de la Región Norte del País																			

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N°45: Cronograma de Actividades para OLP2: Incrementar las ventas en un 28% al 2021

Cronograma de actividades Transportes Branvecsa																					
OCP	Tácticas	2017			2018												2019				
		Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	I	II	III	IV	
OCP2.1	Crear un Área Comercial en la empresa en el plazo de 6 meses	Definir las funciones del Área Comercial																			
		Establecer objetivos del Área Comercial																			
		Iniciar proceso de contratación de personal																			
		Evaluar opciones de personal capacitado a ocupar el puesto																			
		Establecer contrato con personal capacitado																			
		Nombrar a un encargado del Área Comercial																			
		Capacitar al encargado del Área Comercial y sus funciones																			
		Asignar responsabilidades al Área comercial																			
OCP2.2	Incrementar las ventas en un 10% para el 2018	Desarrollo de facilidades de pago																			
		Estandarizar precios por servicio brindado																			
		Desarrollar plataforma de contacto virtual																			
		Utilizar plataforma de contacto virtual																			
		Utilizar políticas de servicio pre y post venta																			
OCP2.3	Incrementar 5 clientes anualmente del sector minero y otros sectores a la cartera existente .	Registrar el teléfono y página web de la empresa en páginas amarillas																			
		Establecer políticas de cobranza																			
		Buscar información de contacto con compradores potenciales del sector minero y otros sectores																			
		Realizar contacto con compradores potenciales																			
		Brindar información acerca del servicio ofrecido y tarifas																			
		Recolectar información acerca de tarifas y fletes																			
		Realizar un informe de gastos y ganancias por nuevo servicio ofrecido																			
		Evaluar informe de gastos y ganancias por nuevo servicio ofrecido																			
		Incorporar nuevos compradores a la empresa																			
		Brindar servicio a clientes de sector minero y otros sectores																			

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N°46: Cronograma de Actividades para OLP3: Desarrollar una cultura organizacional fuerte para el año 2020

Cronograma de actividades Transportes Branvecsa																							
OCP	Tácticas	2017			2018												2019						
		Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	I	II	III	IV			
OCP3.1	Implementar 4 canales formales de comunicación para el 2018.																						
	Identificar medios de canales formales de comunicación																						
	Evaluar medios de canales que se adecúen a la estructura de la empresa																						
	Establecer medios de canales formales escritos; comunicados, cartas y manuales																						
	Establecer medios de canales formales orales; reuniones periódicas acerca del rendimiento, desenvolvimiento y avance de la empresa																						
	Establecer medios de canales formales tecnológicos; correos electrónicos, redes sociales																						
	Capacitar al personal acerca de la importancia de la implementación de canales formales en la empresa																						
	Controlar el flujo de de la información de la empresa																						
OCP3.2	Generar un nivel de identificación del 80% en todos los trabajadores en el 2019.																						
	Identificar valores de la empresa																						
	Capacitar al personal acerca de la importancia de la práctica de estos valores en el día a día																						
	Incentivar al personal a la práctica de los valores empresariales																						
	Implementar instrumento de automedición de la identificación de los trabajadores para/con la empresa																						
	Asumir el rol de investigador en la empresa																						
	Realizar cuestionario con parámetro de medición (Enunciado con grado de semejanza)																						
	Aplicar el cuestionario a todo el personal de la empresa																						
	Análizar resultados obtenidos																						
	Priorizar resultados obtenidos																						
	Clasificar necesidades de capacitación al personal																						
	Realizar mejoras de capacitación al personal																						
OCP3.3	Desarrollar 5 políticas de incentivos en los trabajadores para el 2018.																						
	Identificar incentivos intrínsecos/entrínsecos de los trabajadores de la empresa																						
	Identificación de formas de motivación del personal mediante incentivos identificados																						
	Cuantificar incentivos extrínsecos																						
	Establecer políticas de incentivos intrínsecos/extrínsecos para los colaboradores																						
	Informar al personal acerca de los nuevos incentivos otorgados por la empresa																						
	Realizar reuniones periódicas para comprobar que trabajadores sean conscientes de los incentivos de la empresa																						

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N°47: Cronograma de Actividades para OLP4: Aumentar el porcentaje de clientes frecuentes, pasando del 20% actual, a 60% dentro de los próximos 4 años.

Cronograma de actividades Transportes Branvecsa																					
OCP	Tácticas	2017			2018												2019				
		Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	I	II	III	IV	
OCP4.1	Lograr el 90% de clientes satisfechos para el 2018.	Identificar instrumento de medición de satisfacción de clientes																			
		Elaborar instrumento de medición																			
		Aplicar instrumento de medición a clientes																			
		Evaluar los datos obtenidos																			
		Obtener retroalimentación de los principales clientes																			
		Observar acciones exitosas realizadas por empresas líderes en el mercado																			
		Adoptar acciones que se relacionen con la satisfacción del cliente																			
		Realizar mejoras en la prestación de servicio para alcanzar el objetivo deseado																			
OCP4.2	Establecer 3 políticas de fidelización a clientes actuales en el plazo de 6 meses.	Planificar una reunión con el área administrativa de la empresa																			
		Identificar deficiencias en el servicio brindado al cliente																			
		Averiguar fechas especiales de clientes actuales																			
		Construir relaciones con clientes actuales																			
		Fortalecer relaciones con clientes actuales																			
OCP4.3	Implementar servicio postventa para lograr que el 65% de los clientes recurra al servicio de la empresa en el plazo de 2 años desde su primer servicio.	Buscar información acerca del servicio postventa																			
		Observar a empresas líder en el mercado que realizan servicio postventa																			
		Adoptar acciones que se relacionen con el servicio postventa																			
		Desarrollar políticas del servicio postventa																			
		Buscar en la base de datos de la empresa contacto de compradores esporádicos pasados																			
		Enviar correos electrónicos y realizar llamadas telefónicas para obtener retroalimentación acerca del servicio brindado y ofrecer el servicio a clientes pasados																			
		Recolectar información acerca del servicio brindado																			
		Realizar llamadas de recepción de la mercadería																			
		Prestar atención a las quejas recibidas a lo largo del servicio																			
		Mejorar puntos críticos del servicio																			

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N°48: Cronograma de Actividades para OLP5 Aumentar, de 1% en el último periodo a 13% las ganancias para el 2020.

Cronograma de actividades Transportes Branvecsa																					
OCP	Tácticas	2017			2018												2019				
		Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	I	II	III	IV	
OCP5.1	Aumentar en un 7% las ganancias netas al 2018																				
	Monitorear el desempeño de las Utilidades en relación a periodos anteriores																				
	Monitorear actividades contables																				
	Revisar indicadores de la empresa																				
	Optimizar el rendimiento económico																				
OCP5.2	Disminuir los gastos administrativos y de operación de la empresa en 7% en el 2018.																				
	Establecer políticas de cobranza																				
	Monitorear gastos administrativos de la empresa																				
	Reajustas gastos administrativos de la empresa																				
	Monitorear gastos operativos de la empresa																				
	Reajustar gastos operativos de la empresa																				
OCP5.3	Estandarizar la relación con proveedores que solo cuenten con comprobantes de pago para el 2018 al 100%.																				
	Identificar dinero destinado a operaciones/servicio brindados pro proveedores actuales que no ofrezcan comprobantes de pago																				
	Buscar operaciones/servicios sustitutos que cuenten con comprobantes de pago																				
	Evaluar la diferencia de precio y eficiencia entre operaciones/servicios de proveedores a contratar frente a las operaciones/servicios brindado por proveedores actuales																				
	Finiquitar relaciones con proveedores que no brinden comprobantes de pago																				
	Establecer políticas de contratación de proveedores																				

Fuente: Plan Estratégico Branvecsa S.A.C.

Elaboración: Propia

4.7.4. Proyección Flujo de Caja

Tabla N°49: Proyección Flujo de Caja Branvecsa S.A.C.

PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA BRANVECSA S.A.C. EXPRESADO EN SOLES					
Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas	789,125.00	1,106,250.00	1,106,250.00	1,106,250.00	1,393,875.00
Costo de Ventas	-486,636.00	-682,200.00	-682,200.00	-682,200.00	-859,572.00
Utilidad bruta	302,489.00	424,050.00	424,050.00	424,050.00	534,303.00
Gastos Administrativos	-130,080.00	-156,216.00	-156,216.00	-156,216.00	-180,218.40
Gastos de Ventas	-24,000.00	-30,000.00	-36,000.00	-42,000.00	-48,000.00
Gastos financieros	-3,600.00	-3,960.00	-4,158.00	-4,365.90	-4,813.40
EBITDA	144,809.00	233,874.00	227,676.00	221,468.10	301,271.20
Intereses	-4,912.50	-39,762.44	-28,419.89	-15,262.53	-39,762.44
Depreciación	-62,128.81	-62,128.81	-124,257.62	-62,128.81	-62,128.81
Amortiz. Intang					
Valor Libro					
EBT	77,767.70	131,982.76	74,998.50	144,076.76	199,379.95
Impuestos	-7,776.77	-13,198.28	-7,499.85	-14,407.68	-19,938.00
Utilidad neta	69,990.93	118,784.48	67,498.65	129,669.08	179,441.96
Depreciación	62,128.81	62,128.81	124,257.62	62,128.81	62,128.81
Amortiz. Intang					
Valor Libro					
Inversiones Inicial		-63,000.00			-63,000.00
Inversión de reemplazo					
Capital de trabajo	-48,029.00				
Préstamo					
Amortiz. Deuda	-48,029.00	-70,890.93	-82,233.47	-95,390.83	-70,890.93
Valor de desecho					
Flujo de Caja	-48,029.00	84,090.73	109,522.79	96,407.06	107,679.84
VAN	262,337.49				
CCPP	12%				
TIR	162%				
PERIODO DE RECUPERO	1.00				
Elaboración: Propia					

Tabla N°50: Cálculo de tasa de descuento

<u>Tasas</u>	
Costo de la deuda (antes de impuesto)	20.0%
Costo de la deuda (despues imp)	18.0%
Riesgo País	2.9%
Beta desapalancada	1.00
Beta apalancado	1.34
Rf tasa libre de riesgo	1.8%
Prima de mercado	0.1%
Retorno del accionista	4.8%
Impuesto	10%
Pasivo	35.52%
Patrimonio	64.5%
Inflación	2.8%
ROA de la empresa	1.5%
CCPP	9.50%
CCPP REAL	12.3%

La empresa actualmente tiene un déficit en capital de trabajo, por lo que debe de acceder a un préstamo del mismo. En el Flujo de Caja se considera la inversión en activos y capital de trabajo, descontando intereses y depreciación. Esta última, es de 5 años, lo cual equivale a un 20% anual. Mediante la elaboración de esta proyección, se obtiene que la empresa logrará alcanzar sus OLP.

4.8. Competitividad de la Organización

4.8.1. Visión de futuro de Transportes Branvecsa

Transportes Branvecsa ha venido desenvolviéndose en el mercado de manera precavida a lo largo de todos los años ofreciendo el servicio. Estas prácticas tradicionales de gestión bajo las cuales se rige actualmente han venido mostrando buenos resultados. Sin embargo, en sus últimos periodos ha registrado una disminución considerable en sus indicadores por lo que dadas las condiciones

actuales del sector, es necesario la implementación de un plan estratégico para poder enfrentarse a un entorno cambiante.

La empresa cuenta con gran potencial humano para la correcta implementación de este plan. A pesar de las capacidades y habilidades de la gerencia, se necesita de un plan, una guía de acción, que indique los pasos a seguir para el logro de los objetivos de una manera estructurada y precisa.

Por otro lado, la empresa actuará teniendo como base sus valores y conociendo claramente su visión, pues es necesario saber a dónde se pretende llegar y siempre debe de andar bajo el cuestionamiento si lo que está haciendo ahora llevará a la empresa a dónde quiere llegar.

En una proyección a 5 años, la empresa busca posicionarse entre las tres primeras empresas en la ciudad de Arequipa, lo cual es posible de alcanzar siempre y cuando se lleven a cabo las tácticas propuestas y el avance de estas se dé de acuerdo al cronograma estimado. A lo largo de la implementación de este plan, es muy probable que surjan problemas o inconvenientes no previstos, sin embargo, como ya se mencionó, una de las mayores fortalezas de la empresa es la resolución de problemas no cotidianos.

4.8.2. Visión de futuro del sector

En el Perú, el sector transporte se ha ido desarrollando y mejorando con el pasar de los años. Se observa que durante la última década ha logrado importantes avances en lo que respecta al sector transporte, tanto en cuanto a la regulación, así como la pavimentación de vías a nivel nacional, teniendo un mayor alcance. Tal es el desarrollo y atraktividad del sector que del 100% de empresas dedicadas a este servicio, el 92% no cuentan con más de 4 vehículos, lo que indica que es fácil ingresar al mercado pero sumamente complicado crecer y consolidarse en el mismo.

Por otro lado, las proyecciones económicas no son del todo favorables para el sector, ya que existe una sobreoferta de empresas y una contracción en la demanda de este servicio debido a la situación económica por la que atraviesa el País actualmente, a pesar de que estas últimas se muestran favorables en comparación a países vecinos.

No obstante, dado que el servicio de transporte de mercaderías por carretera es el de mayor alcance, esto ocasiona que exista una demanda del servicio a pesar de las condiciones en el entorno. Esto a su vez, crea una necesidad en las empresas dedicadas en el sector a sobresalir sobre las demás con el objetivo de poder obtener un mayor posicionamiento y lograr sobrevivir y consolidarse en el mercado.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Como resultado de la investigación y análisis realizado a lo largo del documento, se obtienen las siguientes conclusiones:

PRIMERA: El sector transporte en el Perú ha venido presentado mejoras sustanciales en la última década. Estas han logrado regular y controlar de manera eficiente el sector, impulsando a la mejora de los distintos medios de transporte en el País a través de la promoción de políticas, regulaciones y medios de control, así como la creación y fortalecimiento de los principales entes reguladores, logrando delimitar las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos con la finalidad de mejorar todos los aspectos relacionados con el sector transporte, incluidas las condiciones de trabajo.

SEGUNDA: La empresa de Transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C. presenta una gestión administrativa débil ya que ha venido aplicando una gestión tradicional y sin una visión concebida. Esto ha ocasionado disminuciones considerables de ingresos y utilidades en los últimos años, así como un aumento de los gastos de la empresa ocasionados por una gestión sin planeamiento. Sin embargo, a pesar de las condiciones inciertas de su macro y micro entorno, Transportes Branvecsa posee una capacidad de resolución de problemas no cotidianos lo cual ha sido y será de gran importancia para los cambios propuestos en para su gestión.

TERCERA: Los Objetivos a largo plazo permitirán alcanzar la visión propuesta para el año 2022 para Transportes Branvecsa. Estos están ligados tanto a los valores que practica la empresa como a la visión de la misma ya que a lo largo de toda la investigación se

ha identificado que es sumamente importante la alineación de los valores de la empresa con los objetivos que pretende alcanzar, dado que estos no podrán lograrse sin un compromiso de los colaboradores y el reflejo del accionar de los mismos frente a los compradores, siendo estos últimos la razón de ser del negocio. Estos objetivos buscan incrementar las posibilidades competitivas de Transportes Branvecsa a través de su interacción.

CUARTA: Existen distintas estrategias propuestas para la consecución de los Objetivos a Largo Plazo de Transportes Branvecsa. Estas, son de importancia vital para lograr consolidarse en el mercado y alcanzar los fines deseados. Se obtuvo que la estrategia principal es la de Diferenciación de servicio, ya que mediante la mejora del mismo se ofrecerá un valor agregado y le permitirá a la empresa sobresalir frente a sus competidores. Esto implica aplicar reformas internas en la empresa. El resto de estrategias retenidas son Penetración de mercado, Desarrollo de producto, Diferenciación por benchmarking, Desarrollo de mercado y Alianzas estratégicas.

QUINTA: Para la aplicación del plan estratégico a Transportes Branvecsa, se consideró importante no solo la definición de objetivos tanto a corto como largo plazo, sino también la definición de actividades y tácticas para la realización guiada de los mismos. Los jefes de área deberán realizar un monitoreo constante de estas actividades para garantizar el cumplimiento de las mismas de acuerdo a los tiempos estimados e índices establecidos en el cronograma, el cuál debe de ser tomado como una guía de acción para la gestión del cambio.

SEXTA: La definición de las estrategias se dio mediante un riguroso análisis cualitativo y cuantitativo, el cual a través de distintas matrices ayudó a la identificación de estrategias propicias de acuerdo a la situación del sector y competencias de la empresa de

Transporte de carga pesada Branvecsa. Este análisis a su vez permitió jerarquizar a las estrategias de acuerdo a los intereses principales de la empresa.

SÉPTIMA: Para otorgarle mayor consistencia a las estrategias y tácticas planteadas en la presente propuesta de plan estratégico, se consideró conveniente elaborar una proyección de Flujo de Caja para la empresa Branvecsa S.A.C. de los años 2018-2022, donde se incluyeron los montos tanto de inversión en capital de trabajo como en activos. De esta proyección se obtuvo que los Objetivos a Largo Plazo son realizables y alcanzables.

5.2. Recomendaciones

Para lograr el desarrollo de una ventaja competitiva y el alcance de la visión propuesta en este documento al año 2022 para Transportes Branvecsa, se le recomienda a la empresa lo siguiente:

PRIMERA Implementar el Plan Estratégico propuesto para la empresa. Para ello, se necesita el compromiso de todos los colaboradores, así como el control y monitoreo de los indicadores propuestos en el Tablero de Control Balanceado.

SEGUNDA: Creación del área comercial en la empresa para incrementar el nivel de ventas, captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales.

TECERA: Buscar constantemente información acerca de nuevas prácticas realizadas por empresas de la competencia para poder anticiparse ante estos cambios y alcanzar un mejor posicionamiento y reconocimiento.

- CUARTA: No descuidar sistemas de certificación y capacitación de personal pues el propósito de estos es incrementar la eficacia en las operaciones y tiene gran repercusión en la calidad de servicio brindado.
- QUINTA: Aplicar habilidades de liderazgo por parte de la gerencia general y jefes de área con el fin de motivar a los colaboradores a comprometerse con el cumplimiento de la visión propuesta en el presente Plan Estratégico para Transportes Branvecsa.
- SEXTA: Continuar con la preocupación e importancia otorgada a la condiciones de trabajo de todo el capital humano de la empresa, brindándoles condiciones de salud y seguridad adecuadas.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2017). *Crecimiento del PBI (%anual)*. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- BCRP. (2017). *Estadísticas*. Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>
- BCRP. (2017). *Reporte de Inflación*, Única. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Bingas, L., Garro, L., Quintana, M., & Saca, R. (Mayo de 2016). *Repositorio Tesis PUCP*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7584>
- Certo, S., & Peters, p. (1995). *The Strategic Management Process* (Tercera ed.). Madrid, España: IRWIN.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones* (Segunda ed.). Santa Fe, México: Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia* (Segunda ed.). Lima: Pearson Educación de Perú.
- D'alessio, F. (2013). *El proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia*. (Segunda ed.). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú, S.A.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Catorceava ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Diario Gestión. (09 de junio de 2017). Obtenido de <http://gestion.pe/economia/ppk-peru-y-america-latina-necesitan-crecer-5-6-generar-empleos-2192068>
- Frias, I. (2015). *Perspectivas para la región Arequipa: crecimiento, sostenibilidad y proyecciones*. Obtenido de <http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-perspectivas-region-arequipa-crecimiento-sostenibilidad-proyecciones>
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Como Diseñar Un Plan de Negocios* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: The Economist Cuatro Media.
- Gallardo, J. (2016). *Retos y Logros del Sector Transportes y Comunicaciones*. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/charlas-y-conferencias/logros-y-retos-del-sector-transportes-y-comunicaciones/>
- Garcia, J. (2001). *Prácticas De La Gestion Empresarial* (Primera ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Gestión. (2016). *Cobre en Perú*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://gestion.pe/economia/cobre-peru-produccion-se-incremento-4227-noviembre-2016-2178516>
- Greenpeace. (2017). Obtenido de <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/2010-10-26-2.pdf>
- Hatton, A. (2000). *La guia definitiva del plan de marketing* (Primera ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The strategy concept & process* (Segunda ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Idrugo, S., Pando, F., Spelucin, A., & Quispe, A. (Abril de 2016). *Repositorio Tesis PUCP*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7644>
- INEI. (2015). *Encuesta Nacional de Empresas*. Recuperado el 2017, de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/srienaho/Descarga/FichaTecnica/525-Ficha.pdf>

- INEI. (2017). *Presencia de Contaminantes del Aire por tipo*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- INEI. (2017). *Proyecciones MEF*. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- INEI. (2017). *Situación Laboral*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Integral, P. L. (26 de mayo de 2017). *Portal Logistica Integral*. Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de <http://www.pits.com.pe/blog/el-servicio-de-transporte-de-carga.php>
- IPE. (2017). *Beneficios Tributarios*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.ipe.org.pe/content/beneficios-tributarios>
- IPE. (2017). *Presión Tributaria*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.ipe.org.pe/content/presion-tributaria>
- Koch, R. (2000). *Lo fundamental y más efectivo acerca de la estrategia* (Primera ed.). Santa fe de Bogotá D.C., Colombia: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer ed.). Naucalpan de Juarez, México: Pearson Educacion.
- Logistica, P. P. (2011). *Portal Pits Logistica*. Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de <https://transportedecargadepits.wordpress.com/2011/09/29/definicion-del-servicio-de-transporte-de-carga/>
- MEF. (2003). *Análisis de las Exoneraciones e Incentivos Tributarios y Propuesta de Estrategia para su Eliminación*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Anali_incent_exoner_tribut.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones . (26 de Agosto de 2016). *Fondo de Inversión y Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.fitel.gob.pe/noticia-avances-proyectos-mtc-han-generado-mayor-inclusion-integracion-pais.html>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (06 de 06 de 2017). *Nosotros*. Obtenido de <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/nosotros.html>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided your through the wilds of strategic management*. New York, USA: The Free Press.
- Minztberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1999). *The Strategy Process. Collegiate Edition*. Naucalpan de Juarez, México: Prentice Hall.
- Mondragón, V. (26 de Mayo de 2017). *Diario del Exportador*. Recuperado el 26 de MAyo de 2017, de <http://www.diariodelexportador.com/2016/11/tipos-de-carga-general-granel-peligrosa.html>
- MTC. (2001). *Normas Legales*. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de https://www.mtc.gob.pe/transportes/socioambientales/documentos%20normas%20legales/DS_047.pdf
- MTC. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012-2016*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.mtc.gob.pe/portal/home/transparencia/pesem.pdf>
- MTC. (2014). *Anuario Estadístico*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTA DISTICO_2014.pdf

- MTC. (2014). *Transparencia MTC*. Recuperado el 06 de Junio de 2017, de <http://transparencia.mtc.gob.pe/idm/noticiapop.aspx?id=2711>
- MTC. (2017). *Estadísticas*. Recuperado el Junio07 de 2017, de <http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/documentos/Empresas%20autorizadas%20y%20parque%20vehicular%20STPYM%20v2.pdf>
- MTC. (2017). *Indicadores Sectoriales*. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/indicadores_sectoriales.html
- MTC. (2017). *Nosotros*. Recuperado el 07 de Junio de 2017, de <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/index.html>
- MTC. (s.f.). *Reglamento Nacional de Administración de Transportes*. Recuperado el 07 de Junio de 2017, de http://www.mtc.gob.pe/portal/home/publicaciones_arch/pro_renat4_ana_t1.pdf
- Of. de Coordinación Nacional de Posicionamiento. (2017). *Sistema de Posicionamiento Global*. Obtenido de <http://www.gps.gov/spanish.php>
- Ollhoff, J. (2007). *Strategy 101: An Introduction and Guide* (Primera ed.). Minnesota, USA: Sparrow Media Group.
- Ortega, M. (08 de Julio de 2014). *Repositorio UPCT*. Obtenido de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/4262/pfc5769.pdf?sequence=1>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva, Creacion y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda ed.). San Juan Tliluaca, México: Grupo Editorial Patria.
- Rojas, R. (02 de Febrero de 2014). *América Economía*. Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-del-transporte-en-la-cadena-logistica>
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., & Mann, R. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (Cuarta ed.). Massachusetts, USA: Addison-Wesley.
- Suclupe, A., & Dongo-Soria, D. (28 de Julio de 2016). *Semana Económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/194038-todo-queda-a-medio-camino/>
- SUNAT. (2017). *Factura Electrónica SEE SOL*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/comprobantes-de-pago-empresas/comprobantes-de-pago-electronicos-empresas/see-sol/comprobantes-que-se-pueden-emitar-desde-see-sol/factura-electronica-see-sol-portal/3747-preguntas-frecuentes-factura-e>
- SUNAT. (2017). *Indíces y Tasas*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.sunat.gob.pe/indicestasa/uit.html>
- SUNAT. (2017). *Memoria Anual 2014*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/planestrategico/memoria/memoria2014.pdf>
- SUNAT. (2017). *Regimen Mype Tributario*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar>
- Transportes Rodrigo Carranza*. (08 de Junio de 2017). Obtenido de <http://www.trc.com.pe/flota-transporte-pesado>
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia.

- Villajuana, C. (2001). *El Tablero de Gestion Estrategica* (Primera ed.). Lima, Peru: Industria Grafica Zarate.
- Weihrich, H. (1982). *The TOWS Matrix a Tool for Situational Analysis* (Vol. 15). Long Range Planning.

ANEXOS

ANEXO 1: GUIA DE ENCUESTA AL CLIENTE

Datos del Cliente

Nombre o Razón Social: _____

RUC: _____

Ciudad: _____

1. ¿Cómo ha conocido nuestra empresa?
 - ☐ Por referencias
 - ☐ Por contacto directo
 - ☐ Por ver vehículos de nuestra flota
 - ☐ Otros (Por favor especifique)

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con nuestro servicio?
 - ☐ Completamente satisfecho
 - ☐ Satisfecho
 - ☐ Insatisfecho
 - ☐ Completamente insatisfecho

3. En comparación con otras alternativas de servicios de transporte ¿Cómo es nuestro servicio?
 - ☐ Mucho mejor
 - ☐ Mejor
 - ☐ Igual
 - ☐ Peor

4. ¿De qué forma se contacta más frecuentemente con nosotros?
 - ☐ Celular
 - ☐ Personalmente
 - ☐ Correo electrónico
 - ☐ Otros (Especifique)

5. ¿Cómo calificaría el nivel de servicios prestado siendo 5 Excelente y 1 Malo?

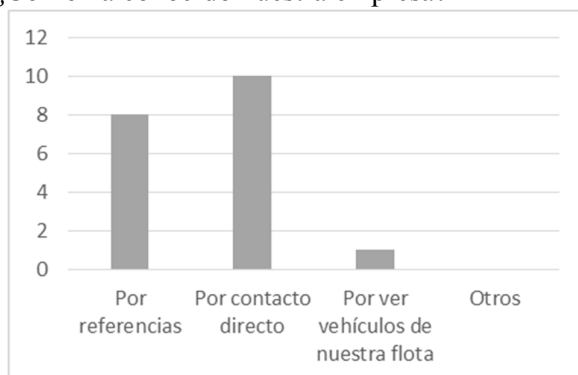
		5	4	3	2	1
1) Atención durante la solicitud del servicio	1					
2) Documentación y aspectos administrativos	2					
3) Puntualidad en la fecha de entrega	3					
4) Desempeño y colaboración del personal	4					
5) Tarifas respecto al mercado	5					
6) Amabilidad del personal	6					
7) Honradez y ética profesional	7					
8) Solución de problemas	8					
9) Estado de mercadería al momento de la entrega	9					
10) La acción correctiva si se presentó un fallo fue:	10					
11) Disponibilidad de vehículo	11					
12) Presentación y desempeño de conductores	12					
13) Seguridad	13					
14) Rapidez en la gestión de documentación	14					

6. Recomendaría usted nuestros servicios a otras personas y/o empresas?

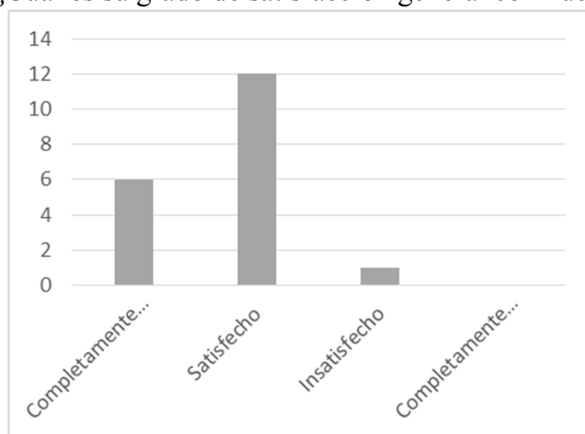
- ☐ Si
- ☐ No

ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTA A CLIENTES

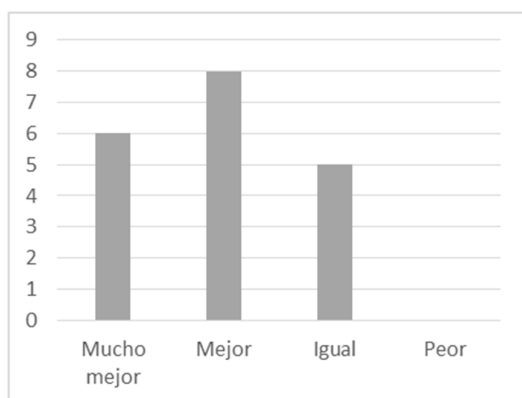
1. ¿Cómo ha conocido nuestra empresa?



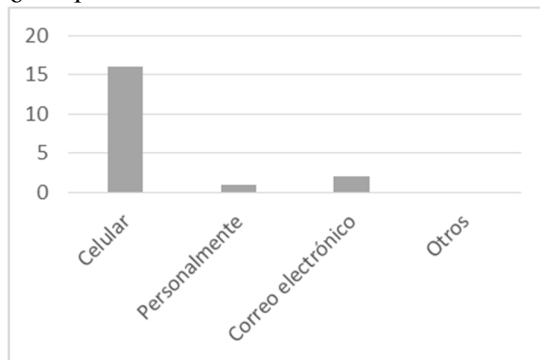
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con nuestro servicio?



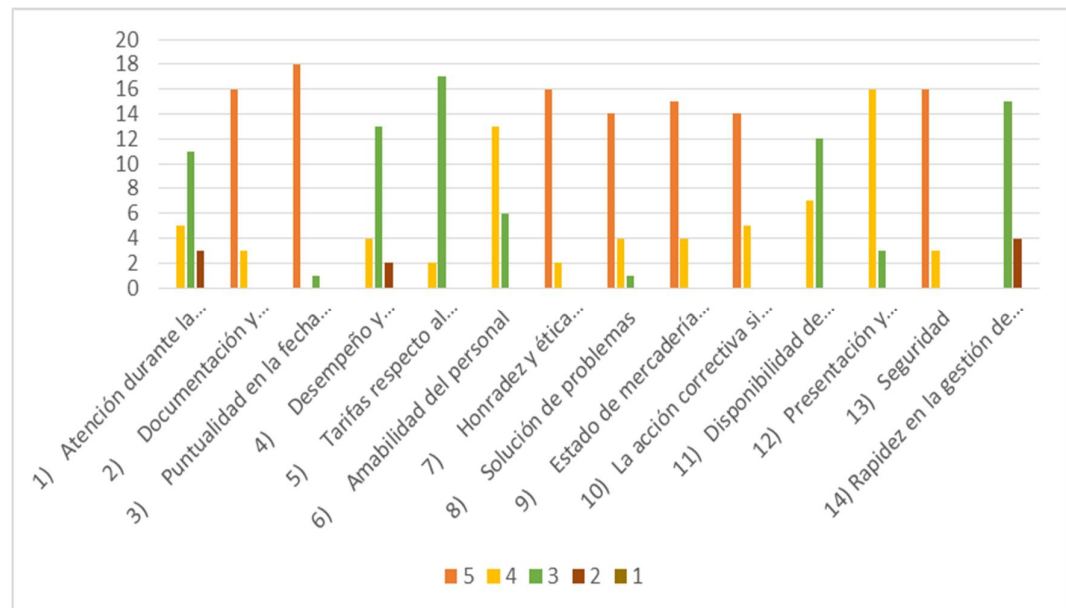
3. En comparación con otras alternativas de servicios de transporte ¿Cómo es nuestro servicio?



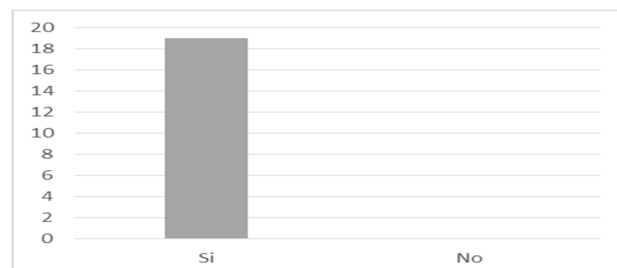
4. ¿De qué forma se contacta más frecuentemente con nosotros?



5. ¿Cómo calificaría el nivel de servicios prestado siendo 5 Excelente y 1 Malo?



6. Recomendaría usted nuestros servicios a otras personas y/o empresas?



ANEXO 3: ENTREVISTA A GERENTE

1. ¿Cómo describiría usted a la empresa?

Como una institución poco organizada por ser de ámbito familiar, ya que por la familiaridad existente se dan privilegios que realmente no deben de corresponder a colaboradores, porque por dar facilidades se incurre en sobre costos innecesarios. Somos una empresa de transportes pequeña y no se cuenta contratos de carga fija como lo tienen las empresas grandes ya que en una empresa grande prefieren contratar a empresas de transporte que tengan gran cantidad de camiones, en vez de estar buscando 5 empresas pequeñas que sustituyan la misma capacidad. Esto ocasiona que uno no pueda crecer o incurrir a préstamos grandes para invertir en la adquisición de más unidades porque no se puede realizar proyecciones ni a largo ni corto plazo. También de acuerdo a la oferta y la demanda los fletes pactados fluctúan aunque los costos fijos como petróleo y peajes se incrementen o se mantengan iguales.

Si bien las empresas están afiliadas al sindicato de camioneros para poder obtener beneficios como empresa sindicalizada, no se llega a obtener apoyo del mismo a empresas pequeñas para el crecimiento de estas. Por ejemplo, cuando hay inversiones en Arequipa, las empresas de la región deberían ser las que trabajen para eso y no empresas grandes de otras regiones.

En cuanto a la situación laboral, no hay seguridad en las carreteras, no hay sitios de descanso donde pernoctar con seguridad, por lo tanto existen malas condiciones de trabajo para los conductores por más esfuerzos que realicen para que esto sea de manera distinta.

En cuanto al sector que abarcamos es en la región sur, mayormente en la costa, brindando nuestro servicio de transporte desde Tacna hasta Lima, también abarcamos la sierra, como Cusco, Puno, Juliaca, de acuerdo a la demanda. Últimamente las ventas han disminuido afectando a la empresa.

2. En su opinión, ¿Cuál es la principal oportunidad que existe para que Transportes Branvecsa se desarrolle? ¿Por qué?

Teniendo un contrato fijo tanto en tiempo de duración y condiciones de pago que en la actualidad se realizan de 60 días a más, lo que ocasiona que no haya liquidez en la empresa para asumir obligaciones a corto plazo., y por ende atrasos en

obligaciones tributarias, etc. Contando con contratos a largo plazo se podrían realizar proyecciones reales y realizar inversiones y mejoras el negocio. Pero no se da el caso de que empresas generen contratos a largo plazo con pequeñas empresas porque ante una eventualidad la empresa pequeña no puede cubrir los gastos de siniestro dado que los seguros de carga son demasiado elevados para una empresa de este tamaño. Con lo que si contamos es con seguro vehicular porque los vehículos de transporte son nuestra única fuente de ingreso y nuestro principal activo tiene que estar respaldado por un seguro, ya que las condiciones de la carretera son deficientes y carecen de la señalización necesaria por lo que se producen accidentes de tránsito.

3. Coméntenos por favor acerca de las actividades administrativas que desarrolla

Yo como gerente tengo que estar pendiente de los pagos que tiene que realizar la empresa, ya sean letras, seguros, etc. para no figurar en el sistema financiero con una calificación deficiente ya que esto ocasionaría que no otorguen prestamos de ningún tipo a la empresa y por ende se vea afectada en tener que paralizar el trabajo de un camión por falta de capital o liquidez. Además, realizo el contacto con empresas para poder obtener más clientes vía telefónica, por correo electrónico o personal. También doy seguimiento constante a las cobranzas a fin de que no se alargue el plazo de pago porque afecta a la liquidez y los pagos que se tienen que realizar no permiten hacerlos al crédito como el caso de peajes, petróleo y conductores.

4. ¿Cuál considera que es comportamiento de los compradores y a qué se debe?

El comportamiento de los consumidores es impredecible porque está sujeto a la demanda. Muchas veces para que se realice la cancelación del flete, se debe de esperar a que la mercadería transportada sea vendidas y por eso los clientes se demoran de 30 días para adelante para pagar un traslado de lima a Arequipa. El transporte de Arequipa hacia lima es más complicado porque generalmente se lleva mercadería desde lima hacia otras ciudades. Así también, el movimiento de mercaderías en el sur del país no es tan frecuente como en la zona norte ya que ahí existen industrias como molineras y plantas de azúcar que están en constante movimiento por la situación industrial que existe en el norte del país.

5. ¿Podría comentarnos del mercado en general?

Existen empresas de transporte informales que incurren en la adulteración de documentos que en la realidad tienen un costo alto y como los fletes son bajos, no permite sacar documento fehaciente, como es el SOAT, las revisiones técnicas y permisos para transportar. El hecho de que estas empresas informales no incurran en costos fijos provoca que se permitan cobrar menos por el servicio, y eso genera una competencia desleal. Sin embargo, el gobierno no hace nada por detener esta situación, lo que provoca la difícil supervivencia de una empresa pequeña legalmente constituída y ante la falta de acción del gobierno, se tienen que encontrar diferentes clientes.

Así también, por la cantidad del parque automotor se encuentra fácilmente vehículos disponibles y depende netamente del cliente en contratar a cierta empresa. Muchas veces, no es suficiente contar con toda la documentación sino también del aspecto del vehículo es importante ya que prefieren a las unidades nuevas antes que a las antiguas.

ANEXO 4: ENTREVISTA A JEFE DE OPERACIONES

1. ¿Cuáles considera que son las principales características o atributos de su flota?

Las unidades de transporte son modernas, del 2007, 2008 y 2015. Estas están totalmente equipadas para el transporte de mercaderías. Siempre hay excepciones de requerimientos según el tipo de carga, pero en lo general están equipadas para el transporte de la carga más común del mercado. Así también, tiene protección para la mercadería de materiales peligrosos y la señalización para poder transportar estos. Cuentan con neumáticos en óptimas condiciones. Se realizan mantenimientos preventivos y correctivos cada 20'000 kilómetros o según las condiciones y percances que se puedan presentar.

2. ¿Qué cree que es lo que diferencia a Transportes Branvecsa de sus competidores?

En el sector donde nos desarrollamos no existe una fuerte diferenciación en cuanto al servicio pues todos los servicios parten de un punto y llegan a otro. La diferencia radica en el tiempo de llegada, las condiciones de llegada de la carga, la reputación que tiene la empresa en el mercado. Por lo que la empresa se puede diferenciar viene por el lado de la documentación y certificaciones con las que cuenta, ya que es sin duda una ventaja cuando empresas grandes eventualmente requieren de nuestro servicio y necesitan de una serie de documentos, en caso de que la empresa no cuente con estos, se pierde la posibilidad de brindar el servicio.

3. Coméntenos acerca de sus proveedores por favor

Los proveedores son legalmente constituidos en su mayoría, sin embargo lamentablemente existen condiciones que obligan a la empresa a trabajar con proveedores que no cuentan con comprobantes de pago. Esto se da mayormente cuando el vehículo está en tránsito o en ciudades pequeñas, donde surgen imprevistos que demandan realizar correcciones de mantenimiento en los vehículos. Estos proveedores no cuentan con documentación como sustento del servicio de mantenimiento o corrección que realizan y por ende estos gastos no entran a la contabilidad de la empresa.

4. ¿Podría comentarnos acerca de la situación tecnológica de la empresa?

Por el lado administrativo existe un fuerte rechazo a la tecnología puesto que la gerente se rehúsa a implementar cambios tecnológicos, porque cuando ella se formó con tanto avance tecnológico y por falta de constante capacitación desconoce muchas facilidades o bondades que podría otorgarle la implementación de herramientas tecnológicas en la gestión del día al día. En cuanto a los vehículos, estos cuentan con GPS y el monitoreo computarizado del motor que permite visualizar en qué parte está la falla.

ANEXO 5: GUIA ENTREVISTA A COLABORADORES

- 1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?**
- 2. ¿Puede describir las actividades que realiza dentro de la empresa?**
- 3. ¿Cuáles son sus responsabilidades?**
- 4. ¿Conoce la misión, visión de la empresa?**
- 5. ¿Qué valores considera que se practican dentro de la empresa?**
- 6. ¿Qué aspectos positivos de la empresa considera que posee la empresa?**
- 7. ¿Qué aspectos negativos ha podido observar en la empresa? ¿Cuál sería su sugerencia de mejora?**

ANEXO 6: ASIGNACIÓN VALORES FCE

El valor asignado a los valores de los Factores Críticos de Éxito se realizó mediante la consulta a 3 expertos en el sector transporte. Estos expertos son parte de empresas del sector, las cuales son; Transportes GW Consorcio Cimasa S.A.C., Transportes Barcino. Estos, alificaron los distintos FCE, la dinámica consistió en otorgarle un puntaje de 1 al Factor Crítico que representaba mayor importancia. La recopilación de estos valores se refleja en la siguiente tabla:

Factores Claves de Éxito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total	Valores
1 Negociación de Precios		1	0	0	1	0	1	0	1	4	11%
2 Acceso a fuentes de financiamiento	0		0	0	0	0	1	1	1	3	8%
3 Calidad del servicio	1	1		1	0	0	1	1	0	5	14%
4 Capacidad comercial	1	1	0		1	0	1	0	0	4	11%
5 Disponibilidad de unidades de transporte	0	1	1	0		0	1	0	0	3	8%
6 Know-how y experiencia en el mercado	1	1	1	1	1		1	1	1	8	22%
7 Innovación procesos de gestión	0	0	0	0	0	0		1	0	1	3%
8 Productividad en las operaciones	1	0	0	1	1	0	0		0	3	8%
9 Personal capacitado	0	0	1	1	1	0	1	1		5	14%
Total										36	1

ANEXO 7: Composición Flujo de Caja

Costos de Ventas	
petroleo	2758
peajes	580
viaticos	210
toldeo	50
guardiania	20
Conductor	900
Mecánico	30
Total	4548

Gastos de administración		2019	2020	2021	2022
Luz, agua, internet	300	300	300	300	300
Teléfonos	320	448	448	448	564
Articulos de oficina	200	240	240	240	288
Otros gastos	2080	2912	2912	2912	3669
Gasolina autos	300	360	360	360	432
Recibos por honorarios	3000	3600	3600	3600	3960
Gerente	3500	3850	3850	3850	4235
Asistente administrativo	540	648	648	648	778
Contador	600	660	660	660	792
Total	10840	13018	13018	13018	15018

Gastos de Ventas	2018	2019	2020	2021	2022
Acciones publicitarias	1000	1500	2000	2500	3000
Asistente	1000	1000	1000	1000	1000
Total	2000	2500	3000	3500	4000